

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

YT-NEUVOTTELUT JA IRTISANOMINEN  
HENKILÖSTÖN JA OSAAMISPÄÄOMAN HALLINNAN  
VÄLINEENÄ

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2015  
Ohjaaja: Klaus af Ursin  
Tuuli Humina

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	HUMINA, TUULI
Tutkielman nimi:	Yt-neuvottelut ja irtisanominen henkilöstön ja osaamispääoman hallinnan välineenä
Pro gradu -tutkielma:	123 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Kesäkuu 2015
Avainsanat:	Irtisanominen, työvoiman joustavuus, osaamispääoma

---

Yt-neuvottelut ovat yleinen uutisotsikoiden aihe sekä tuttu puhekielen ilmaisu 2010-luvun Suomessa. Vaikka yt-neuvotteluissa voidaan todellisuudessa käsitellä hyvin monenlaisia organisaatioiden muutos- ja kehitystilanteita, suurimmalle osalle yt-neuvottelu sanana merkitsee huonoja uutisia; irtisanomisia, lomautuksia ja kiristyvää taloudellista tilannetta. Työvoiman joustavuus puolestaan on runsaasti keskusteltu ja käsitelty aihe niin johtamistieteen näkökulmasta kuin valtioiden lainsäädäntöön ja muuhun sääntelyyn liittyen. Tässä tutkielmassa nämä aiheet yhdessä henkilöstön osaamispääoman hallinnan kanssa yhdistyvät, ja tutkielman tarkoituksena on selvittää yt-menettelyn mukaisen irtisanomisprosessin käyttöä osana yritysten henkilöstön määrän ja osaamispääoman hallintaa 2010-luvun Suomessa.

Lähtökohtana tutkimuksessa on työnantajanäkökulma, mutta irtisanomisia tarkastellaan mahdollisimman arvoneutraalisti, osana yrityksen normaalia toimintaa ja yhtenä henkilöstöhallinnon prosessina. Tutkielman johtajatuksina voidaan pitää oletusta siitä, että yt-prosessin mukaisen irtisanomisen käyttöön 2010-luvun Suomessa liittyy uusia piirteitä, ja että yt-prosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä yhtenä työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona. Tätä tutkielman asetelmaa voidaan pitää epätavallisena tai poleemisena.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kymmentä asiantuntijaa. Kerätty aineisto analysoitiin kvalitatiivista sisällönanalyysia hyödyntäen. Analyysissa toteutettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa, koska uuden ja epätavallisen lähestymiskulman oletettiin johtavan myös olemassa olevan kirjallisuuden perusteella koostetun teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisten aiheiden ja teemojen esiintymiseen aineistossa.

Tutkimustulokset antavat aihetta uskoa, että yt-menettelyn mukainen irtisanominen voidaan nähdä myös työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona, mutta asia ei ole yksiselitteinen, eikä yt-menettelyä ja irtisanomista voida pääsääntöisesti pitää ensisijaisena tai muutoin suositeltavana joustavuuden tavoittelun keinona sen suhteellisen hitauden ja siihen liittyvän vahvan sääntelyn seurauksena. Henkilöstövähennyksiin tähtäävien yt-neuvottelujen näkemistä työvoiman joustavuuden tavoitteluna puoltavat mm. tilanteet, joissa yt-neuvotteluja aloitetaan ikään kuin varmuuden vuoksi ennakkoiden mahdollisia tulevia vähennystarpeita, tai joissa neuvottelujen tulokset ovat ennalta tiedossa. Haastateltavat olivat jokseenkin yksimielisiä sen suhteen, että yt-menettelyprosessin mukaista irtisanomista voidaan käyttää ja käytetään henkilöstön osaamispääoman muokkaamiseen irtisanomalla yhdenlaista osaamista ja mahdollisesti rekrytoimalla toista. Tutkimuksen mittakaavan ja luonteen vuoksi tuloksia ei kuitenkaan voida verifioida tai huoletta yleistää, vaan laajempi ja mahdollisesti kvantitatiivinen lisätutkimus on tarpeen.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Mitä ovat yhteistoimintaneuvottelut? .....	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset rajaukset.....	10
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	12
1.4 Tutkimusmenetelmät.....	13
1.5 Tutkimusprosessin kulku.....	16
2. JOUSTAVUUS .....	18
2.1. Käsitteellinen viitekehys .....	19
2.1.1 Henkilöstöhallinto .....	19
2.1.2 Osaamispääoma .....	21
2.1.3 Joustavuus.....	23
2.1.4 Kilpailukyky ja kilpailuetu .....	26
2.1.5 Käsitteellisen viitekehysten yhteenveto.....	28
2.2 Työvoiman joustavuus .....	29
2.2.1 Lainsäädäntö ja diskurssi työvoiman joustavuudesta.....	29
2.2.2 Diskurssi työvoiman joustavuudesta Suomessa .....	34
2.2.3 Joustavuuden lajit .....	37
2.2.4 Työvoiman joustavuus ja osaaminen .....	45
2.2.5 Työvoiman joustavuus kilpailuetuna .....	49
2.2.6 Keinot työvoiman joustavuuden tavoitteluun .....	54
2.2.7 Työvoiman joustavuuden tavoittelun varjopuolet .....	58
2.3 Yhteenveto ja keskustelua työvoiman joustavuudesta .....	61
2.4 Teoreettinen viitekehys ja empiirisen tutkimuksen ennakointi.....	66
3. NÄKÖKULMIA YT-NEUVOTTELUIHIN .....	69
3.1 Tutkimuksen empiirisen osan toteutus .....	69
3.1.1 Empiirisen tutkimusotteen valinta.....	69
3.1.2 Haastateltavien valinta.....	70
3.1.3 Haastattelujen toteutus ja teemat.....	72
3.1.4 Haastattelujen analysointi .....	75
3.2 Empiirisen aineiston analyysi.....	76
3.2.1 Haastateltavien kokemukset ja näkökulmat tutkimuksen teemoihin .....	77
3.2.2 Yt-neuvottelut 2010-luvun Suomessa.....	78

3.2.3. Yt-neuvottelut henkilöstöhallinnon työkaluna .....	83
3.2.4 Yt-neuvottelut ja henkilöstön osaamispääoman hallinta .....	86
3.2.5 Yt-neuvotteluiden käytön taustavaikuttajat .....	89
3.2.6 Esille nousseet alkuperäisen teemarungon ulkopuoliset aiheet .....	92
3.2.7 Tutkimuksen teemaan suhtautumisen arviointia .....	96
3.3 Yhteenveto tutkimusaineistosta .....	98
4. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	102
4.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	102
4.2 Tutkielman tulosten tarjoamat vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	105
4.3 Tutkielman tulokset ja muokattu teoreettinen viitekehys .....	108
4.4 Tulosten käytännön sovellusmahdollisuudet .....	110
4.5 Tutkimuksen arviointi ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi .....	112
LÄHTEET .....	116
LIITTEET .....	124

# 1. JOHDANTO

Tammikuussa 2015 pörssiyhtiö ja it-palvelutalo Tieto ilmoitti suurista yhteistoimintaneuvotteluista, joiden tavoitteena oli jopa 500 työntekijän vähentäminen Suomessa. Vähennystarvetta Tieto perusteli monien palvelujen digitalisoitumisella, joka muuttaa sen asiakkaiden toimintaa, ja siten asetti yritykselle paineita rakennemuutokselle. Kyseiset neuvottelut eivät olleet ainoat laatuaan, vaan Tiedossa oli jo käyty useita irtisanomisiin johtaneita yhteistoimintakierroksia viime vuosina. Neuvottelujen vielä ollessa käynnissä uutisoitiin myös, että Tieto pyrkii samanaikaisesti myös rekrytoimaan satoja uusia työntekijöitä, ja lisäksi uudelleenkouluttaa omaa henkilöstöään. (Nabaltoglu & Raeste 2015.) Finanssialan yritysten puolelta esimerkiksi kovaa tulosta takonut OP-ryhmä, Nordea ja Danske Bank ovat ilmoittaneet mittavista henkilöstönvähennyksistä (Pohjalainen 2015). Työntekijäpuoli ja ay-liikkeet ovat arvostelleet toimia vahvoin sanoin, mm. yhteiskuntavastuun puutteesta ja haluttomuudesta kouluttaa henkilöstöä rakennemuutosten ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä muuttuneisiin, uusin tehtävänkuviin (Aamulehti 2015; Hukkanen 2015).

Yhteistoimintaneuvottelut (tästä eteenpäin myös muodossa yt-neuvottelut) ovat arkipäivää 2010-luvun Suomen mediaotsikoissa ja työpaikoilla. Organisaatiot ilmoittavat suuristakin muutoksista kuten toimintojen lakkauttamisesta, siirtämisestä toiseen maahan tai ulkoistuksista ja niistä seuraavista irtisanomisista. Näillä uutisilla ja niitä seuraavilla toimilla on merkitystä paitsi yleisen ilmapiirin, erityisesti yksittäisten ihmisten kohtaloiden ja suuremmissa mittakaavassa myös koko valtiontalouden kannalta. Yt-neuvottelut eivät vain vaikuta valtion, organisaatioiden ja yksilöiden talouteen, vaan ovat ennen kaikkea organisaatioiden reagointia ja ennakointia maailman- ja valtiontalouden muutoksissa.

Voidaan väittää, että useat ja toistuvat yt-neuvottelut merkitsevät ihmisten mielissä viestiä kriisissä olevasta työnantajaorganisaatiosta ja yhteiskunnasta laajemminkin. Samasta lähtökohtaisesta oletuksesta lähtevät varsin ymmärrettävästi myös useat aiheita käsittelevät käsikirjat ja tutkimukset, esimerkiksi Riitta Hyppäsen vuoden 2013 teos *Tiukka Tilanne – Käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön* ja

Anneli Rankin vuoden 2000 väitöskirja *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa*. Tästä oletuksesta seurauksena viimeisimpien vuosien yt-neuvotteluihin ja niitä seuranneiden irtisanomisiin liittyen erityisen huomionarvoista onkin ollut, että irtisanomisia on toteutettu myös erittäin vakavaraisissa ja hyvää tulosta tekevissä yrityksissä (Pohjalainen 2015). Tämä puolestaan on herättänyt sekä ihmetystä että katkeruutta erityisesti työntekijäpuolella – tilanne jossa menestyvä yritys irtisanoo, on koettu yhteisen moraalisen sopimuksen vastaiseksi ja yrityksen sosiaalisen vastuun laiminlyönniksi (Martikainen 2011). Taloussanomien artikkelissa Helsingin yliopiston työoikeuden emeritusprofessori Kari-Pekka Tiitinen on huomauttanut, että yrityksellä ei tarvitse mennä huonosti jotta tuotannollisia ja taloudellisia syitä voidaan käyttää irtisanomisperusteena – riittää, että yrityksellä on tavoite rationalisoida toimintaansa, ja se noudattaa lain vaatimaa yt-prosessia (Martikainen 2011). Voidaan siis esittää kysymys, ovatko yt-neuvottelut enää vain lainmukainen prosessi välttämättömien henkilöstövähennysten toteuttamiseksi, vai jotakin muuta?

Toinen huomiota herättävä seikka viimeaikaisissa henkilöstön irtisanomiseen johtaneissa yt-neuvotteluissa on, että irtisanovat yritykset saattavat samaan aikaan myös rekrytoida. Muutokset markkinatilanteessa, kuluttajakäyttäytymisessä ja strategisissa painopisteissä saattavat edellyttää muutoksia paitsi henkilöstön määrän, myös sen sijainnin ja taitoprofiilien suhteen (Nabaltoglu & Raeste 2015). Helmikuussa 2015 Yleisradion A-Studio -ohjelmassa käsiteltiin kysymystä, miksi monet muutospaineiden kanssa kamppailevat yritykset mieluummin irtisanovat kuin kouluttavat henkilöstöään uusiin tehtäviin vaikka laki niin lähtökohtaisesti velvoittaa toimimaan. Ohjelmassa haastateltavat työntekijäpuolen edustajat mm. arvioivat, että työnantajat kiertävät yt-neuvotteluihin ja irtisanomisiin ja niiden takaisinottovelvollisuuteen liittyvää lainsäädäntöä liian erilaisiin osaamisvaatimuksiin vedoten. (Yle Areena 2015.) Lakisääteinen työntarjoamisvelvoite irtisanomisuhan alaisiin ja jo viimeisen yhdeksän kuukauden aikana irtisanottuihin työntekijöihin liittyen velvoittaa työnantajaa tarjoamaan organisaatiossa avautuvia työpaikkoja ensisijaisesti kyseiselle kohderyhmälle. Käytännössä työnantaja tekee rekrytointipäätöksensä henkilöiden osaamisen ja sopivuuden pohjalta – mikäli katsotaan, että irtisanotun henkilön osaaminen ei ole riittävää ja tarvittavan osaamisen hankkiminen on kohtuutonta työnantajalle, voi työnantaja velvoitteesta huolimatta rekrytoida ulkopuolisen työnhakijan (Hyppänen 2013, 97-98). Näin ollen yt-neuvotteluja ja irtisanomisia

koskevat säännöt ja vaatimukset eivät välttämättä estä työnantajaa esimerkiksi hankkiutumasta syystä tai toisesta ei-toivotusta henkilöstöstään eroon, ja palkkaamasta tilalle uutta väkeä. Yt-prosessin noudattaminen siis antaa työnantajalle mahdollisuuden vaihtaa henkilöstöään muutostilanteissa, ja monilla, erityisesti osaamis- ja tietointensiivisillä sekä aloilla, joilla teknologisen kehityksen myötä tapahtuu muutoksia kuten automatisaatiota ja tuotteiden ja palvelujen nopeaa kehitystä, muutoksen voidaan sanoa olevan jatkuvaa. Kyseessä on siis eräänlainen juridinen, sosiotekninen malli, jota hyödyntämällä organisaatio voi vaikuttaa siihen millaisista yksilöistä sen henkilöstö koostuu, ja sitä kautta myös henkilöstön osaamispääomaan.

Sinänsä yrityksen toimissa henkilöstökustannusten minimoimiseksi ja tuoton maksimoimiseksi ei ole mitään yllättävää, ja historian saatossa monet tahot, mukaan lukien taloustieteen Nobel-voittaja Milton Friedman, ovat pitäneet sitä ainoana loogisena toimintatapana. Lisäksi on selvää, että irtisanomiset ovat paitsi taloussuhdanteista riippumatta toistuvasti ajankohtainen aihe, myös aivan yhtä luonteva osa organisaation toimintaa kuin rekrytoinnitkin, väistämätön dynaamisen ja vapaan markkinatalouden edellytys (Kurtén & Salminen 2004, 11). Mikäli irtisanomisiin johtavia yt-neuvotteluja ei kuitenkaan nähdä enää vain kriisiin ajautuneiden organisaatioiden katkerana lääkkeenä, herää kysymys, onko kyse rutiininomaisesta muutoksenhallinnasta ja henkilöstön muokkaamisesta? Yt-neuvottelut ovat luonteva valinta tutkimuksen keskiöön niiden yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden ja merkityksen vuoksi, ja koska aihetta ei Suomessa ole juurikaan tutkittu työvoiman joustavuuden näkökulmasta. Tässä tutkielmassa tavoitteena on tarkastella yt-neuvotteluprosessin mukaisia irtisanomista osana suomalaisten yritysten henkilöstöhallinnon arkea 2010-luvulla, työkaluna työvoiman joustavuuden tavoittelussa ja mahdollisesti vaihtoehtona henkilöstön kouluttamiselle uusiin tehtäviin.

## **1.1 Mitä ovat yhteistoimintaneuvottelut?**

”Yt-neuvottelut” ovat todennäköisesti suurimmalle osalle suomalaisista aikuisväestöstä tuttu normaalin puhekielen ilmaisu. Lyhenne tulee sanasta yhteistoimintaneuvottelut, joka on osa laajempaa yhteistoiminnan kokonaisuutta. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä säätelee keskeisintä osallistumisjärjestelmää työelämässä (Kairinen &

Uhmavaara & Finne 2005, 1). Alun perin laki on annettu vuonna 1978 ja siihen on vuosien varrella tehty useita muutoksia ja uudistuksia (Puntari & Roos 2007, 14), viimeksi vuonna 2007. Yhteistoimintalain säätämisen aikainen Suomi oli hyvin erilainen yritystoiminta- ja elinkeinoympäristö; erityisesti työsuhteiden muodossa ja vakaudessa on tapahtunut huomattavia muutoksia, ja yritykset ovat kansainvälistyneet, erikoistuneet ja verkostoituneet. Lisäksi EU on asettanut vaatimuksia lainsäädännölle. Pitkälti näiden kehityssuuntien vaikutuksesta 2000-luvun edetessä yhteistoiminta yrityksissä on painottunut yhä enemmän muutoksen hallintaan, ja yt-neuvotteluista on tullut vakiintunut toimintatapa. (Kairinen ym. 2005.)

Yt-neuvottelut määritellään niiden lain määrittämältä osalta laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), mutta käytännössä vapaamuotoista työnantajan ja työntekijäpuolen välistä neuvottelua voidaan käydä yrityksissä koska tahansa. Lain tavoitteena on edistää yhteisymmärryksessä toteutettavaa yrityksen toiminnan kehitystä ja mahdollistaa työntekijäpuolen osallistuminen päätöksentekoon. Tilanteissa, joissa muutokset yrityksen toiminnassa johtavat työntekijöiden työsuhteiden päättymiseen tai työmäärän vähenemiseen, lain tavoitteena on työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistyön kautta edistää työntekijöiden asemaa ja tulevaa uutta työllistymistä. Laki koskee työnantajaorganisaatioita joissa on vähintään 20 työntekijää, mutta yhteistoimintamenettelyn hyödyntäminen on suositeltavaa myös pienemmissä yrityksissä. (Finlex 2015)

Yksinkertaistaen voitaisiin sanoa, että yhteistoimintalaki on menettelytapalaki, työsopimuslaki määrittää hyväksyttäviä taustasyitä, ja työehtosopimukset tarkentavat mm. toimenpiteiden kohdentamista. Prosessina yt-neuvottelut perustuvat siis ennen kaikkea lakiin ja työehtosopimukseen, jotka paitsi edellyttävät niitä tietyissä muutos- ja irtisanomistilanteissa, asettavat niille vaatimuksia ja rajoituksia. Toisin sanoen yt-neuvotteluja on olemassa, koska Suomen lakiympäristö edellyttää niitä – esimerkiksi rajoituksettomien tai kysynnän ja tarjonnan perusteella määräytyvien irtisanomisten ja työehtojen muutosten sijaan. Koska vaatimus yt-neuvotteluista on olemassa lähinnä työntekijäpuolen aseman turvaamiseksi muutostilanteissa, vastaavasti työnantaja- ja yrittäjäjärjestöt ovat ajaneet nykymuotoisen irtisanomissuojan lieventämistä, jotta muutostilanteet olisivat organisaatioille helpompia ja halvempia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Kokkonen 2012). Työnantajien näkökulmasta irtisanomisiin liittyvät



rajoitukset ovat osaltaan merkki työmarkkinoiden joustamattomuudesta, joka vaikeuttaa dynaamista toimintaa ja siten yritysten kasvua ja menestystä (Saarinen 2015). Toisaalta on kuitenkin myös esitetty, että Suomessa irtisanominen on jo ainakin Euroopan mittakaavassa helppoa ja edullista (Liiten 2014; Maliranta 2014, 61; Ala-Mettälä 2013; Martikainen 2011). On siis katsantokannasta kiinni, ovatko organisaatioiden henkilöstön muutostarpeet Suomessa helppoja vai vaikeita toteuttaa, ja pitäisikö prosessin olla joko helpompaa tai vaikeampaa.

Vaikka yt-neuvottelut voivat sisällöllisesti kattaa monia yrityksen toimintaan liittyviä osa-alueita, muun muassa työn sisältöön ja toteutukseen tai aikatauluun, koulutukseen ja työyhteisön sosiaalitoimintaan tai irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyviä seikkoja, yhdistetään ne tyypillisesti ennen kaikkea viimeksi mainittuihin. Tämän vuoksi ilmoitus yt-neuvottelujen aloittamisesta organisaatiossa herättää henkilöstössä todennäköisesti huolta oman työpaikan ja toimeentulon pysyvyydestä – sanalla on hyvin negatiivinen kaiku ihmisten mielissä ja median otsikoissa. (Hyppänen 2013, 32, 36.) Puntari ja Roos esittävät, että ainakin suuri osa ammattijärjestöjen edustajista kokee yhteistoimintalain kapea-alaisena irtisanomislakina, ja että yhteistoiminta yrityksissä on vain muodollisuus jonka tarkoitus on varmistaa, että lain vähimmäisvaatimukset täyttyvät. Heidän mukaansa henkilöstön kokemukset viittaavat vahvasti siihen, että yritysjohto on jo tehnyt päätökset neuvottelujen tuloksista neuvotteluprosessin vasta alkaessa. Pyrkimyksestä lisätä aitoa yhteistyötä ja neuvottelua työpaikoilla huolimatta, yt-neuvottelu näkyy työpaikoilla enimmäkseen vain irtisanomistilanteissa. (Puntari & Roos 2007, 13.)

Hans Jonassonin väitöskirjatutkimus vuodelta 2006 puolestaan kuvailee yhteistoimintalakia kiistanalaiseksi, mutta päättyy lopputulokseen jonka mukaan yhteistoiminta on käyttökelpoinen työkalu yrityksen johdolle. Työnantajan näkökulmasta on järkevää noudattaa menettelyä, mitä laki muutenkin edellyttää, ja samalla lisätä henkilöstön ja työnantajan vuorovaikutusta ja siten edistää työyhteisön yhteisymmärrystä ja yhteishenkeä. Jonassonin tutkimuksen mukaan tämä lainsäätäjien luoma malli on suhteellisen onnistunut, vaikka siihen on jo ennen lain voimaantuloa ja koko sen voimassaolon ajan kohdistettu myös paljon arvostelua, ja vaikka monet työntekijäpuolen edustajat kokevatkin että yhteistoiminta käytännössä on vain irtisanomisiin, supistukseen ja toiminnan virtaviivaistamiseen liittyviä tilanteita.

Kritiikistä huolimatta on hyvä muistaa, että se, että yritykset irtisanovat, ulkoistavat ja supistavat toimintaansa ei johdu yt-menettelytavasta. (Jonasson 2006)

Kairisen ym. (2005) työpoliittisentutkimuksen mukaan yt-neuvottelut ovat merkityksellisiä muutostilanteiden hallinnassa, mikäli ratkaisusta pyritään aidosti neuvottelemaan. Tutkimus myös osoittaa, että yt-prosessin läpikäynti näyttää pienentävän neuvottelujen alussa ilmoitettua henkilöstönvähennystarvetta keskimäärin 15-25% alkuperäisestä. Vähentämistarpeen kutistumiseen neuvotteluprosessin aikana voivat olla mm. olosuhdemuutokset, neuvottelun kautta esiin tulleiden uusien ratkaisujen löytyminen, eläkejärjestelyt tai työvoimaviranomaisten tuottamien palvelujen kautta löytyneet ratkaisut, uudelleenkoulutukset jne. Tutkimus kuitenkin myös teki omalta osaltaan ilmeiseksi työnantaja- ja työntekijäpuolen näkemyseroja; henkilöstön edustajista yli 80% kokee vaikuttamismahdollisuutensa neuvottelutilanteensa heikoksi. Henkilöstön edustajista 70% ja työnantajan edustajista 46% arvioi, että työnantajan ratkaisu on jo päätetty ennen yt-neuvotteluja. Työntekijäpuolesta 32% ja työnantajapuolesta 80% uskoi, että neuvottelut oli käyty ytlain tarkoittamassa hengessä aidosti neuvotteluun pyrkien. Vastaavia merkittäviä eroja havaittiin myös mm. yksimielisyyden saavuttamisen kokemisessa – siinä missä työnantajapuoli koki tuloksen yksimieliseksi, työntekijäpuoli näki sen ennemminkin pakon edessä suostumiseksi ja hyväksymiseksi. (Kairinen ym. 2005, Yhteenveto)

Tässä tutkimuksessa yt-neuvotteluja käsitellään pääsääntöisesti siltä osin, kuin niitä käytetään tilanteissa joissa tavoitteena on henkilöstön vähentäminen. On kuitenkin syytä huomioda, että yhteistoimintalaki on tarkoitettu sovellettavaksi tuotannollisista ja taloudellisista syistä tehtäviin irtisanomisiin, eikä siten lähtökohtaisesti sovellu yksilöperusteisiin irtisanomisiin (Kairinen ym. 2005, 81), vaikka nekin työnantajan näkökulmasta voivat olla tarpeen.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset rajaukset**

Johdannossa esiteltiin valitun aihealueen ajankohtaisuus ja yhteiskunnallinen merkitys, sekä huomio aiheeseen liittyvän tutkimuksen vähäisyydestä. Täten tutkielman

tarkoituksena on *selvittää yt-menettelyn mukaisen irtisanomisprosessin käyttöä osana yritysten henkilöstön määrän ja osaamispääoman hallintaa 2010-luvun Suomessa.*

Tässä tutkielmassa on tarkoituksella jätetty tarkastelun ulkopuolelle monia laajoja asiakokonaisuuksia ja näkökulmia, kuten irtisanomisiin liittyvät eettiset ja yhteiskuntavastuulliset sekä yksityiskohtaiset juridiset seikat, kvantitatiivinen tutkimus ja koko työntekijänäkökulma. Näiden rajausten seurauksena huomiotta jäävät esimerkiksi yt-menettelyin irtisanottujen henkilöiden lukumäärän kehitys ja vertailut, niiden taloudelliset seuraukset sekä aiheuttajat, ja sen sijaan keskitytään pyrkimykseen ymmärtää irtisanomisten taustalla olevaa laajempaa kokonaisuutta, jota osana oletetaan olevan tarve hallita joustavasti henkilöstöresurssien määrää ja laatua.

Tutkimuksessa käsitellään yhteistoimintaneuvottelua vain siltä osin, kun sen tarkoituksena on henkilöstön joustoon työnantajan tarpeen mukaan sopeuttaminen, tyypillisesti irtisanomisten kautta. Yt-menettelyn mukaisia irtisanomisia käsitellään tässä tutkimuksessa mahdollisimman arvoneutraalisti ja työnantajan näkökulmasta, prosessina juridisena, sosioteknisenä keinona hallita organisaation työvoimaa ja sen osaamista. Työvoiman joustavuus nähdään kilpailutekijänä, ei arvona tai eturistiriitana työntekijä- ja työnantajapuolen välillä.

Erilaisista työnantajaorganisaatioista tässä tutkimuksessa keskitytään voittoon tavoitteleviin yrityksiin. Täten tutkimuksen pääasiallisen huomion ulkopuolelle jäävät voittoon tavoittelemattomat yhdistystyönantajat sekä kunnat ja valtio, vaikka myös niissä käydään henkilöstön vähentämistarpeeseen liittyviä yt-neuvotteluja.

Alueellisesti huomion pääasiallisena kohteena on Suomi ja maamme sosiaalinen, taloudellinen ja juridinen toimintaympäristö, mutta myös muu läntinen Eurooppa siinä määrin kuin tutkielman aihealue sitä koskettaa. Toisaalta esimerkiksi USA:ta käytetään ajoin esimerkkinä ja vertailuissa, mutta muutoin muihin maanosiin ja erityisesti kehittyviin valtioihin ei tässä tutkielmassa pääsääntöisesti viitata.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman johtajatuksiksi voidaan kuvailla, että yt-neuvottelujen käyttöön 2010-luvun Suomessa liittyy uudenlaisia piirteitä verrattuna edellisiin vuosikymmeniin, ja että yt-prosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä yhtenä työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona. Siinä missä irtisanomiset on ehkä ennen nähty taloudellisiin vaikeuksiin ajautuneen organisaation välttämättömänä sopeutuskeinona, on nyt syytä olettaa, että yt-prosessia käytetään työnantajan puolesta toisinaan myös normaaliin, tai ainakin hallitun muutostilanteen, henkilöstöhallintoon ja henkilöstön osaamispääoman muokkaamiseen. Tätä väitettä tukee muun muassa viimevuosien uutisointi samoissa yrityksissä yhä toistuvista yt-neuvotteluista, hyvää tulosta tekevien työnantajaorganisaatioiden irtisanomisista ja samaan aikaan sekä irtisanovista että uutta henkilöstöä rekrytoivista organisaatioista. Ilmiön käsittelyä voidaan pitää tärkeänä erityisesti sen yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi, mutta sillä on merkitystä myös yksittäisten organisaatioiden ja työntekijöiden kannalta. Lisäksi on huomionarvoista, että aiheesta ei ole sellaista kotimaista aikaisempaa tutkimusta, jossa yt-neuvotteluprosessia katsottaisiin työnantajanäkökulmasta ja pyrkimyksenä työvoiman joustavuuteen. Tätä tutkielmaa voidaan kuvailla lähestymistavaltaan kriittis-dialektiseksi, sillä tavoitteena on lähestyä aihetta uudesta ja vanhan haastavasta, jopa poleemisesta näkökulmasta.

Tutkielman aiheen keskiössä ovat siis tilanteet, joissa yt-prosessin mukainen irtisanominen ei ole yksittäinen ja pakon sanelema heikentyneen talouden sopeutustoimi, vaan yt-neuvottelut ja henkilöstön vähennykset ovat toistuvia, rekrytointien kanssa samanaikaisia tai tapahtuvat taloudellisesti menestyvissä ja vakavaraisissa työnantajaorganisaatioissa. Näiden tekijöiden voidaan väittää antavan kuvan yt-neuvottelun ja irtisanomisten käytöstä organisaation osaamispääoman muokkaamiseen tai työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona. Tutkimusongelmaksi muodostuu *selvittää yt-menettelyn mukaisen irtisanomisprosessin käyttöä osana yritysten henkilöstön määrän ja osaamispääoman hallintaa 2010-luvun Suomessa*. Tämän perusteella tutkimuskysymyksiksi voidaan määritellä seuraavaa:

- 1) Millaisin argumentein voidaan perustella yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen näkemistä työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona?*
- 2) Millaisin argumentein voidaan perustella yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen näkemistä keinona muokata organisaation osaamispääomaa?*
- 3) Millaisille yrityksille henkilöstön vähentämiseen tähtäävät yt-neuvottelut voivat muodostua toistuviksi?*
- 4) Millaiset syyt voivat johtaa tilanteeseen, jossa yritys samaan aikaan irtisanoo henkilöstöään ja rekrytoi uudenlaista osaamispääomaa?*

Näistä neljästä tutkimuskysymyksestä kahta ensimmäistä voidaan pitää tutkimuksen pääasiallisina tutkimuskysymyksinä koska ne keskittyvät tutkittavan ilmiön keskeisiin elementteihin; työvoiman joustavuuden tavoitteluun ja osaamispääoman hallintaan. Jälkimmäiset tutkimuskysymykset 3 ja 4 puolestaan tähtäävät tutkittavan ilmiön kokonaisuuden parempaan ymmärtämiseen kartoittamalla siihen liittyviä taustatekijöitä.

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia pohjustamalla aihetta ensin aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtymällä, ja sitten keräämällä ja analysoimalla empiiristä tietoa yt-neuvottelujen käytöstä nykypäivän Suomessa. Tutkimuksen kautta löydetty vastaukset tutkimuskysymyksiin esitellään luvussa 4.2.

## **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tarkoituksena on ymmärtää yhteiskunnallista ja organisaatioiden henkilöstöprosesseihin liittyvää ilmiötä eli yt-neuvotteluja ja irtisanomisia käyttöä henkilöstön ja sen osaamispääoman hallinnan välineenä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta kokonaisvaltaisella tavalla, jotta asioiden ja ilmiöiden todellista luonnetta voidaan havainnoida (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 151).

Tutkielman empiirinen osio koostuu kymmenestä yksilöhaastatteluna toteutettujen teemahaastatteluiden kautta kerätystä tutkimusmateriaalista. Haastatteluihin valikoitui

yt-neuvottelujen kanssa säännöllisesti työskenteleviä asiantuntijoita mm. TE-hallinnon yritysneuvojista sekä ELY-keskuksen asiantuntijoista, ja lisäksi mm. elinkeinoelämän ja työntekijäpuolen edustajia. Tutkielman haastateltavien valinnassa hyödynnettiin eliittiotannan periaatteita. Eliittiotanta tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan vain sellaisia henkilöitä, joilla katsotaan olevan mahdollisimman hyvät edellytykset antaa tietoa tutkitusta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2015.

Aineisto kerättiin haastattelujen kautta, koska menetelmänä haastattelu on hyvin joustava ja mahdollistaa mm. kysymysten toistamisen, epäselvien sanamuotojen selventämisen ja keskustelumuotoisen kanssakäymisen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelussa tutkija voi myös pyrkiä havainnoimaan hienovaraisia viestejä kuten sanojen painotuksia ja sanatonta viestintää, ja siten saada tutkimusaineiston analysointiin syvyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73)

Koska tavoitteena on perehtyä haastateltavien näkemyksiin yt-neuvottelujen moderneista käyttötavoista, sisällytettiin teemahaastatteluihin myös syvähaastattelun piirteitä. Siekkisen (2007, 44-45) mukaan syvähaastatteluissa on tavalliseen strukturoituun haastatteluun verrattuna paremmat mahdollisuudet saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa aiheesta. Syvähaastattelu perustuu vapaamuotoiseen interaktioon ja sosiaaliseen kontaktiin, ja se soveltuu erityisen hyvin esimerkiksi menneiden tapahtumien käsittelyyn ja tilanteisiin, joissa haastateltavat eivät ole valmiiksi erityisen tietoisia tai joista puhumisen suhteen he ovat syystä tai toisesta varovaisia. Syvähaastattelua voidaan suositella tutkimusmateriaalin keräämisen keinoksi sellaisissa tilanteissa, joissa tavoitteena on tutkia yksittäistä, rajattua ilmiötä uudesta tai epätavallisesta lähestymiskulmasta. Vaikka syvähaastattelut pääsääntöisesti perustuvat haastattelutekniikoihin joissa kysymykset tai niiden järjestys eivät ole ennalta määriteltyjä, haastattelijan tulee kuitenkin ohjata keskustelua ja kysyä tiettyjä kysymyksiä jotta haastattelu etenee tarvittavalla tavalla. Kysymysten tulee myös olla lyhyitä ja mahdollisimman yksiselitteisiä. (Siekinen 2007, 53.)

Edellä mainittujen syvähaastattelun ominaisuuksien perusteella menetelmä soveltuu hyvin tämän tutkielman tavoitteisiin perehtyä yhteiskunnallisesti kiinnostavaan mutta mahdollisesti myös tunteita herättävään aiheeseen, yt-neuvottelujen ja irtisanomisten

käyttöön henkilöstön ja sen osaamispääoman muokkaamisen välineenä. Tavoitteena on ennen kaikkea selvittää miten organisaatiot yt-neuvotteluja hyödyntävät, myös saada käsitys siitä, miten haastateltavat kokevat viime vuosien toimintakulttuurin asiassa ja miten nykytilanteeseen on päädytty. Haastateltavia tulee haastattelujen aikana rohkaista vapaasti kuvaamaan omaa näkemystään ilmiöstä omin sanoin. Syvähaastattelussa haastattelijan tehtäväksi jää auttaa haastateltavaa kertomaan omat näkemyksensä ja tulkintansa – ainoastaan haastateltavan mielipiteellä on väliä, ei haastattelijan omilla näkemyksillä. (Siekkinen 2007, 44).

Kerätty empirinen tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 105-106) kuvaavat sisällönanalyysiä menetelmänä, jonka avulla tutkimusaineistoa voidaan analysoida systemaattisesti. Aineisto pilkotaan elementeiksi, jotka sitten järjestellään uudelleen loogisella tavalla. Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoituksena on siis luoda järjestystä sirpaleiseen aineistoon ja siten luoda uutta tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen. Analyysin tavoitteena on tiivistää ja luoda säännönmukaisuuksia uudelleenorganisoinnin avulla ilman, että tietoa hukkaantuu prosessin seurauksena ja sen aikana. Analyysin kautta saatavat tulokset ovat analysoijan loogisen ajatteluprosessin tuloksia, ja perustuvat sekä käsillä olevan tutkimuksen tavoitteeseen että hänen tutkijan roolissa ennalta hankkimaansa tietämykseen ja sen hyödyntämiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 138, 158.) Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus on aina subjektiivinen – suuri merkitys on tutkijan tekemien havaintojen ja laadulla ja niille annettavilla painoarvoilla ja merkityksillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 130) mukaan sisällönanalyysissä tutkimusaineiston uudelleenjärjestelyn kautta löytyneitä teemoja verrataan aikaisempiin kirjallisuuskatsauksen kautta muodostuneisiin odotuksiin. Sisällönanalyysi tässä tutkielmassa ei ole kuitenkaan ainoastaan teorialähtöistä eli deduktiivista joka tarkoittaa, että tutkimusaineiston pilkkominen sitä seuraava ja uudelleenjärjestely perustuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Sen sijaan analyysissä on toteutettu teoriasidonnaista eli abduktiivista lähestymistapaa. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineiston analyysi perustuu teoriaan vain siltä osin kuin se on aiheellista, näin mahdollistaen huomiot empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin (Eskola & Vastamäki 2001, 135-

140). Teoriasidonnaisen lähestymistavan kautta uudet tieteelliset löydöt ovat kuitenkin mahdollisia vain, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoaajatukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Tässä tutkielmassa johtoaajatuksiksi voidaan kuvailla oletusta siitä, että 2010-luvun yt-neuvottelujen käyttöön yrityksissä liittyy uusia piirteitä, ja että yt-neuvotteluprosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä yhtenä työvoiman joustamisen tavoittelun keinona.

## **1.5 Tutkimusprosessin kulku**

Tutkimusprosessi sai alkusysäyksensä tutkijan työympäristön päivittäisessä toiminnassa ilmenneistä haasteista Suomen työelämässä, ja erityisesti viime vuosina mediassa ja poliittisessakin keskustelussa esille tuoduista ilmiöistä. Alkuperäisenä tavoitteena oli tutustua yt-neuvotteluprosessiin ja irtisanomisiin liittyviin julkisiin palveluihin ja niiden toteuttamisen haasteisiin Pirkanmaan TE-toimistossa, mutta jo alustavien taustaselvitysten aikana tarkentui tarve ja motivaatio perehtyä nimenomaan laajemmin koko Suomen työelämään ja yritysten toimintaedellytyksiin liittyvään aiheeseen – yt-menettelyn mukaisten irtisanomisten käyttöön henkilöstön ja sen osaamisen hallinnan välineenä.

Aiheeseen johdattelun tueksi, tutkielman johdantoon ja osittain aiheesta käytyä diskurssia havainnollistamaan, kerättiin joukko mediassa esiintyneitä uutisartikkeleita ja eri tahojen kantaaottavia julkaisuja, jotka omalta osaltaan käsittelevät ja tuovat esiin yt-neuvotteluihin liittyvää poleemista asetelmaa. Näiden havainnollistavien esimerkkien ei voida olettaa olevan kattava otos aiheesta käydystä keskustelusta ja sen eri juonteista, vaan ne tulee ymmärtää joukkona yksittäisiä esimerkkejä, jotka osaltaan ovat johtaneet tutkielman aihealueen valikoitumiseen ja johtoaajatusten muotoutumiseen. Esimerkkien sisällöstä on mahdollista löytää suoria ja epäsuoria viittauksia yt-menettelyn käytöstä työvoiman jouston tarpeisiin. Voidaan siis väittää, että kyseiset esimerkit soveltuvat maalailemaan kuvaa yt-neuvottelujen käytön arjesta 2010-luvun Suomessa, ja tutkielman yhdeksi tavoitteeksi siten muodostuu osoittaa, missä määrin tutkimus tukee näiden mielikuvien kykyä kuvastaa todellisuutta. Näitä havainnollistavia, pääosin elektronisia uutisartikkeleita, hyödynnettiin erityisesti pääluvussa Johdanto, mutta satunnaisesti myös muissa aiheeseen liittyvää diskurssia kuvaavissa tutkielman luvuissa.



Lähdetiedot näihin julkaisuihin löytyvät tutkielman kappaleesta Lähteet, osasta Muut lähteet, Www-sivut.

Aiheen tarkennuttua lopulliseen muotoonsa alkoi aikaisempaan tutkimukseen ja olemassa olevaan kirjallisuuteen perehtyminen. Pääasiallisesti kotimainen yt-neuvotteluihin ja irtisanomisiin liittyvä kirjallisuus oli joko normatiivista ohjekirjamuotoon kirjoitettua, työntekijänäkökulmasta, tai ay-liikkeen historiaa ja työntekijä-työnantaja -suhteiden historiaa. Erityisen arvokkaaksi tietolähteeksi osoittautuivat työpoliittiset tutkimukset, jotka antoivat kattavaa taustatietoa ja hyviä valmiuksia viedä työvoiman joustavuuden käsitettä myös uuteen suuntaan. Aikaisemman tutkimuksen ja teorian kartoittamiseksi perehdyttiin erityisesti työvoiman joustavuuden käsitteeseen ja siihen, miten se ilmenee kilpailuetuna. Työelämään liittyvä joustavuus on runsaasti tutkittu ja käsitelty aihe. Kirjallisuuskatsauksen päätteeksi ja sen pohjalta luotiin teoreettinen viitekehys, jossa läpikäytyä teoriaa yhdistellään tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Teoreettinen viitekehys toimi pohjana seuraavassa, empiirisessä vaiheessa käytetyn haastattelurungon koostamiselle.

Seuraava vaihe oli empiirisen aineiston keruu ennalta määritellyn menetelmän mukaisesti. Haastattelut alkoivat työhallinnon asiantuntijoiden haastatteluilla, jonka jälkeen tarkentuivat ja toteutettiin hallinnon ulkopuolisten tahojen edustajien haastattelut. Kaiken aineiston ollessa koossa alkoi sen analysointi; osiin pilkkominen, uudelleenjärjestely ja loogisten kokonaisuuksien ja uuden tiedon etsiminen. Analyysin pohjalta tehtiin tutkimuksen johtopäätöksen ja vastattiin ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan kevään 2015 aikana. Valmistelevalle yleisempään aihealueeseen perehtyminen ja tutkimuksen fokuksen etsiminen ja määrittely aloitettiin kuitenkin jo syksyllä 2014. Tutkimuksen toteutuksessa edettiin mahdollisuuksien mukaan ripeästi, koska aihe katsottiin erityisen ajankohtaiseksi ja lopputulokset potentiaalisesti käyttökelpoiseksi käytännön työssä Suomen yritys kentällä ja julkisissa yrityspalveluissa.

## 2. JOUSTAVUUS

Yt-neuvotteluista ja irtisanomisista on kirjoitettu Suomessa, mutta suhteellisen vähän, ja pääsääntöisesti vain tietyistä näkökulmista. Vaikka irtisanominen kuuluu johtamiseen olennaisesti, on siitä johtamisen näkökulmasta kirjoitettu niukasti (Kurtén & Salminen 2004, 12). Ensisilmäyksellä vaikuttaa siltä, että monet aiheesta kirjoitetut tekstit ovat artikkelimuotoisia uutisia tai kantaaottavia näkökulmia työnantajaorganisaatioiden toimintaan esimerkiksi ammattiliittojen julkaisuissa, työntekijänäkökulmasta. Lisäksi saatavilla on useita työvoimapoliittisia tutkimuksia ja muita Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työnantajan ja johtamistieteen näkökulmista on kirjoitettu useita normatiivisia tekstejä, tyypillisesti irtisanomistilanteita käsitteleviä, esimiehille suunnattuja opaskirjoja. Työntekijöille suunnatut oppaat ovat selviytymisoppaankaltaisia. Vaikuttaa siltä, että tutkimusta yt-neuvottelujen käytöstä sopivan ja osaavan henkilöstön hankkimisen välikappaleena ei juuri ole, eikä yt-neuvottelumenettelyä tyypillisesti mielletä työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona.

Aihe, josta on saatavilla runsaasti tuoretta tutkimusta, on työvoiman joustavuuden ja työsuhdeturvan ristiriita. Kuvaamaan tätä monesti vaikeasti yhteen sovitettavaa paria on luotu käsite ”flexicurity”, muunnos englannin kielen sanoista flexibility, joustavuus, ja security, turva. Tämän käsitteen alla ja kautta pyritään mm. tutkimaan keinoja, joilla elinkeinoelämän vaatimuksiin joustavuudesta voitaisiin vastata ilman, että työntekijäpuolen asemaa ainakaan liiallisesti heikennetään. Tämä haasteellinen tutkimuksen haara ei kuitenkaan ainakaan toistaiseksi näytä löytäneen kattavia ratkaisuja ristiriitaan (Szabó & Négyesi 2005, 81). Flexicurity on aiheena kuitenkin pääsääntöisesti tämän tutkielman fokuksen ulkopuolella, vaikka liittyikin kiinteästi työvoiman joustavuuteen.

Kirjallisuuskatsaus alkaa lyhyellä perehtymisellä tutkimuksen kannalta olennaiseen käsitteelliseen viitekehykseen, johon sisältyy käsitteitä kuten henkilöstöhallinto, osaamispääoma, joustavuus ja kilpailuetu. Keskeiseksi teorian aihealueeksi tässä tutkimuksessa on valikoitunut työvoiman joustavuus, jota käsitellään työnantajanäkökulmasta. Työvoiman joustavuuden aiheen laajemman käsittelyn tavoitteena on paitsi sitoa aihe henkilöstövähennysten teemaan, muodostaa

kokonaiskuva siitä, millaisia haasteita ja ratkaisumahdollisuuksia työnantajaorganisaatiolla on tilanteessa, jossa se pyrkii sekä määrällisesti ja osaamisen suhteen sopivan henkilöstön hankkimiseen ja ylläpitoon.

Tutkielmasta on tarkoituksella jätetty pois yt-neuvotteluihin usein liitetyt yhteiskuntavastuuseen ja moraaliseen toimintaan liittyvät pohdinnat, sekä tutkimusalueen välttämättömän rajaamisen vuoksi myös muutoin hyvin olennainen työntekijänäkökulma ja joitakin muita luvussa 1.2 esiteltyjä aiheita ja näkökulmia.

## **2.1. Käsitteellinen viitekehys**

Tässä tutkielmassa esiintyy toistuvasti monia sisällön ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisiä käsitteitä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään, ja tarvittaessa laajuuden rajaamisen vuoksi määritellään, näitä käsitteitä siitä näkökulmasta, missä ne ovat olennaisia tutkielman aihekokonaisuuden ymmärtämisen kannalta.

### **2.1.1 Henkilöstöhallinto**

Henkilöstöhallinnolla, usein puhekielessä HR tai HRM (Human Resources tai Human Resources Management), tarkoitetaan niitä toimintoja jotka liittyvät organisaation henkilöstön hallintaan ja johtamiseen. Yhdessä nämä toiminnot muodostavat kokonaisuuden, johon sisältyvät HR-filosofia, -strategia, -politiikka, -prosessit, -käytännöt ja -ohjelmat. Henkilöstöhallinto on myös osa yrityksen strategiaa ja yhtenäistä lähestymistä organisaation johtamiseen ja kehittämiseen. Se asettaa tavoitteita mm. organisaation henkilöstösuunnittelulle, henkilöstön kehittymiselle ja osaamisen johtamiselle, mutta on myös työntekijöiden tukena heidän työsuhteisiinsa liittyvissä asioissa. Jälkimmäiseen liittyen eräs henkilöstöhallinnon tehtävistä on myös luoda sellainen työilmapiiri, jossa työntekijät voivat hyvin ja siten suoriutuvat mahdollisimman hyvin. (Armstrong 2006, 3-4, 53-54.) Monet tutkimukset ovat osoittaneet hyvän henkilöstöhallinnon yhteyden organisaation hyvään tulokseen, mutta parhaista käytännöistä ja niiden tuloksista ei ole yksimielisyyttä (Michien & Sheenan 2005, 445). Uotilan ja Viitalan (2014, 60) mukaan onnistunut henkilöstöjohtaminen on johdonmukainen ja liiketoimintastrategiaan suhteessa oleva, jolloin henkilöstökäytännöt

johtavaa se henkilöstöön joka sitoutuu ja ylittää tavoitteisiin ja tarjoaa riittävää joustoa. Henkilöstöhallinnon tiivis yhteys organisaation strategiaan onkin usein nähty henkilöstöhallinnon onnistuneisuuden ja tuloksellisuuden edellytyksenä (Michie & Sheenan 2005, 445).

Kauhasen (2003, 14) mukaan työnantajan näkökulmasta henkilöstöhallinnon tärkeä tavoite on houkutella sen palvelukseen toivotut henkilöt, ylläpitää ja kehittää heidän osaamistaan, sitouttaa ja motivoida heidät sen tavoitteisiin ja muutoin kannustaa hyviin suorituksiin, mm. palkitsemisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen keinoin. Henkilöstösuunnittelu, jonka Armstrong mainitsee osana henkilöstöhallintoa, Kauhanen kuvailee seuraavasti: ”Henkilöstösuunnittelussa työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Tavoitteena on, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin.” Hän myös jatkaa, että yleensä organisaatiot pystyvät huomattavasti tarkemmin määrittelemään laitteistojen, materiaalin ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa, joka siis johtaa henkilöstösuunnittelun haasteellisuuteen. (Kauhanen 2003, 35.) Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on jo todettu, henkilöstösuunnittelua siinä mielessä, kuin se vaatii myös henkilöstön vähennyksiä, rajoittavat ennakkoinnin haasteellisuuden lisäksi myös juridiset seikat.

Viitalan (2004, 226) mukaan tyypillisiä henkilöstöhallinnon prosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, viestintä, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, terveys ja turvallisuus – suurin osa työntekijöistä kohtaa nämä prosessit työuransa aikana. Tämän tutkielman kannalta huomionarvoista on, että listassa ei mainita irtisanomista henkilöstöhallinnon prosessina. Voidaan jopa väittää, että tämä on hyvin tyypillistä monille henkilöstöhallintoa käsitteleville, erityisesti oppi- ja ohjekirjoille. Henkilöstöhallinnon ytimessä nähdään yleisimmin toiminnot kuten rekrytointi ja henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen vaalinta, vaikka myös irtisanominen on kiinteä osa organisaation toimintaa ja yksilötasolla työelämää.

Viitalan ja Järnlströmin vuonna 2014 toimittamassa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöfunktion tulevaisuutta koskeneen tutkimuksen raportissa todetaan, että perinteisesti henkilöstöfunktion rooli on ollut hallinnollinen – sisältäen monia rutiinitoimenpiteitä kuten palkkahallinto ja korvausrekrytoinnit jne. Viime aikoina on

kuitenkin selvästi alettu korostaa henkilöstöjohtamisen strategista perspektiiviä, joka odottaa hallinnollisten tehtävien yli menevää panostusta henkilöstöfunktiolta. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 21) Näyttää siis siltä, että tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon tehtävät ovat yhä kiinteämmin yhteydessä strategiaan, ja oletettavasti pyrkivät vastaamaan mm. henkilöstösuunnittelun keinoin työvoiman joustavuuden vaatimuksiin ja osaamispääoman muokkaamiseen.

Edellä mainituista kuvauksista ilmenee, että henkilöstöhallinnon tavoitteet ovat hyvin moninaiset, ja että sen tulee pyrkiä toimimaan eri ryhmien ja ihmisten välillä, täyttäen organisaation monet erilaiset tarpeet, toisinaan tasapainotellen osittain ristiriitaistenkin tavoitteiden paineessa – esimerkiksi tavoite samaan aikaan säästää henkilöstökustannuksissa ja lisätä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota palkitsemisen keinoin (Viitala & Järnlström & Uotila 2014, 6). Henkilöstöhallinnon roolin merkityksen suhteessa strategiaan voidaan nähdä lisääntyvän, mm. jos henkilöstön ja sen kustannusten jouston ja osaamispääoman merkitykset yritysten toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta kasvavat. Vaikuttaa myös siltä, että irtisanomisia ei tyypillisesti käsitellä henkilöstöhallinnon ytimessä olevana toimintona, sen sijaan huomiota saavat erityisesti rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät aiheet, vaikka irtisanomisten voidaan sanoa olevan yhtä olennainen ja välttämätön osa dynaamisen yritystoiminnan arkea kuin rekrytointienkin. Tässä tutkielmassa yksi keskeisistä oletuksista on, että myös henkilöstön vähentämiseen tähtäävät toimet ja muu työvoiman joustavuuden tavoittelu ovat osa henkilöstöhallintoa.

### **2.1.2 Osaamispääoma**

Organisaatio voi käytännössä hallinnoida ja hyötyä henkilöstönsä osaamisesta, mutta se ei kuitenkaan omista sitä samassa mielessä kuin käsin kosketeltavaa omaisuutta tai oikeuksiaan aineettomaan pääomaan kuten patentteihin tai tavaramerkkeihin. On selvää, että osaaminen, taidot ja tiedot ovat monen yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta erittäin tärkeitä 2010 –luvun liiketoimintaympäristössä. Erityisesti nopeasti kehittyvät alat, korkean ammatillisen osaamisen vaativat alat ja tietointensiiviset alat joutuvat mitä todennäköisimmin ottamaan toiminnassaan huomioon myös osaamispääoman jatkuvan hankinnan ja kehittämisen.

Armstrong kuvailee henkilöstön osaamisen hallintaa käsitteen human capital management (HCM) kautta. Yrityksen ”human capital”, joka tässä voidaan suomentaa osaamispääoma, on se henkilöstö osaamisineen, kykyineen ja ominaisuuksineen, joka organisaatiossa työskentelee ja joihin sen tulokset ja menestys perustuvat. Osaamispääoman hallinnan tehtävä on pitää huolta organisaation osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä, mahdollisimman ennakoivasti, ja ohjeistaa organisaation henkilöstön johtamiseen strategian ja käytännön tasolla. (Armstrong 2006, 9)

Osaamispääomaan liittyviä käsitteitä ovat myös mm. osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 222-223) määrittelevät osaamisen johtamisen toiminnaksi, jossa yritykseen hankitaan taitoja ja tietoja, ja osaamista hyödynnetään yritykseen päämäärien saavuttamiseksi. Sydänmaanlakka (2004, 233) määrittelee tiedon johtamisen erilaisiksi toimiksi joiden tavoitteena on luoda, hankkia, varastoida, jakaa ja soveltaa tietoa organisaatiossa. Tiedon johtamisen keinoin voidaan mm. pyrkiä muuttamaan yksilön tietoa koko tiimin tiedoksi ja hiljaista tietoa sanalliseksi tai muuten havainnoitavaksi.

Osmo Kuusi määrittelee osaamispääoman koostuvaksi inhimillisestä ja sosiaalisesta pääomasta. Inhimillisen pääoman määritelmä, ”tuotannossa käytettävän työvoiman määrällisen ulottuvuuden että työvoiman tieto- ja tietovaranto”, on peräisin Reino Hjerppen vuoden 1996 pääoman jaottelusta. Sosiaalisen pääoman määritelmän Kuusi kuvaa Hjerppen ja Robert Putnamin mukaan toimintasäännöiksi, näitä välittäviksi verkostoiksi ja yhteiskunnan jäsenten luottamukseksi sääntöjen pysyvyyteen. Kuusi myös korostaa osaamispääoman merkitystä suhteessa erinäisiin fyysisiin ja konkreettisiin pääoman muotoihin. Hän mainitsee esimerkkinä ICT-alan pörssiyrityksen, jonka pörssiarvo on monikertainen suhteessa omaisuuden myyntihintaan. (Kuusi 1999, 175-176)

Osaamispääoman kehitys riippuu siihen kohdistetuista investoinneista, ja Suomessa osaamispääomaan on perinteisesti panostettu suhteellisen paljon. Jopa 1990-luvun alun laman kourissa koululaitosten menojen osuus bruttokansantuotteesta oli OECD-maiden huippua heti Tanskan ja Ruotsin jälkeen. Tutkimus- ja kehitystoimintaan panostettiin maassamme koko 1990-luvun ajan ja sekä yksityinen että julkinen panostus on ollut merkittävää. Nokia Oy:n vedossa uuteen teknologiaosaamiseen löytyi kiinnostusta, ja

katseet ja toiveet kohdistuivat nimenomaan uudenaikaiseen, tietointensiiviseen liiketoimintaan. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että tilastojen mukaan ne toimialat jotka ovat panostaneet suhteessa suuremman osan liikevaihdostaan tutkimukseen ja tuotekehittelyyn, ovat menestyneet muita paremmin. Toisaalta osaamisinvestointeihin käytettyjen panostusten vaikuttavuuden arvioiminen on osittain vaikeaa ja tulokset kansainvälisissä vertailuissa epälineaarisia; aina osaamisinvestointeihin käytetty absoluuttisesti tai suhteellisesti suurempi rahamäärä ei ole johtanut parempiin tuloksiin valtioiden talouden kehityksessä. Yksinkertaista syytä näihin vaikuttavuuden vaihteluihin ei ole helppo löytää – taustalla olevat tekijät muodostavat monimuotoisen ja vuorovaikutteisen, pitkäjänteistä tarkastelua edellyttävän kokonaisuuden. (Kuusi 1999, 177-178)

Voidaan sanoa että osaamispääoma on organisaatiolle tärkeää tai erittäin tärkeää, mutta sen hallinta ei aina ole helppoa tai suoraviivaista. Myöhemmin tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin osaamispääomaan suhteessa työvoiman joustavuuteen ja käsitteiden yhdistämisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

### **2.1.3 Joustavuus**

Joustavuus on ollut käytetty ja paljon keskusteltu käsite työvoiman ja työmarkkinoiden teemoihin liittyen viimeisten vuosikymmenien ajan, mutta sillä voidaan tarkoittaa hyvin montaa asiaa. Mamia ja Melin (2006, 3-4) toteavat, että työelämään liittyvän joustavuuden tutkimukselle asettaa erityisen haasteen se, että työtä koskevasta joustavuudesta voidaan puhua monella tasolla, ja tarkoittaen jopa lähes päinvastaisia merkityksiä viittaamalla yhtäältä sellaiseen työn ajan ja paikan joustavuuteen joka auttaa työntekijää sovittamaan työntekonsa yksityiselämän vaatimuksiin, ja toisaalta sellaiseen työaikasääntelyn purkamiseen, joka jättää työntekijän täysin tuotannon ja kysynnän muutosten armoille. Tähän ristiriitaan viitaten Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki ja Blom (2005, 10) tarjoavat selvennykseksi, että työelämän joustojen käsite viittaa yhtäältä joustavan työelämän ja toisaalta joustavien työmarkkinoiden käsitteeseen. Työelämän joustot viittaisivat työn organisointiin siten, että yhdenmukaisia työn tekemisen tapoja, kuten määriteltyjä työaikoja ja suorituspaikkaa, ei tarvita. Joustavien työmarkkinoiden käsite taas liittyy laajemmin talouden suhdanteisiin, ja siten ilmenee esimerkiksi määräaikaisina työsuhteina. Tässä

tutkielmassa aihetta tarkastellaan työnantajanäkökulmasta, ja edellisen määritelmän mukaisesti joustavien työmarkkinoiden käsitteen kautta. Eametsin ja Jaaksonin mukaan työmarkkinoiden joustavuus liittyy käsitteenä nopeuteen, joilla markkinat reagoivat muutoksiin makroekonomisissa olosuhteissa, ja käytännössä yhdistetään teemana yleensä työmarkkinoiden sääntelyyn ja siihen liittyviin instituutioihin (2014, 746-747).

Mielikuvatasolla joustavuus on monelle yksiselitteisesti hyvä asia; kuka voisi vastustaa jäykkyyden, joustamattomuuden ja sopeutumiskyvyttömyyden vastakohtaa? Kun otetaan huomioon, että poliittisessa ja taloudellisessa diskurssissa vaatimus työvoiman joustavuudesta on todellisuudessa monesti merkinnyt alempien työvoimakustannusten ja heikomman työsuhtesuojan vaatimista, on helpompi ymmärtää, miksi käsite jakaa mielipiteitä. Toisaalta on myös esitetty, että joustavuuden puute johtaa aina elinkeinoelämän ja sitä kautta työllistämisen vaikeutumiseen, ja siten todellisuudessa korkeampaan työttömyyteen. (Standing 1999, 49) Vuonna 1944 kansainvälinen työjärjestö ILO julisti, että työ ei ole tuotantotekijä (ILO 1982, 23). Tämän julistuksen tarkoitus oli ilmaista, että ihmisistä koostuva työvoima ei ole vain resurssi, jota voi siirrellä ja kohdella kuin elottomia asioita. Sen sijaan työvoima tulisi nähdä ihmisinä joilla on oikeuksia ja mahdollisuus myös vakauteen ja turvallisuuteen. Tämä julistus on ilmiselvästi ristiriidassa sellaisten työvoiman joustavuuteen tähtäävien tavoitteiden kanssa, jotka korostavat tarvetta nähdä työvoima liikuteltavissa olevana resurssina. Tästä näkökulmasta työvoiman joustavuuden vastakohtaksi voitaisiin määritellä vakaus tai työntekijöiden työsuhteturva, jolloin sanalla ei olisikaan enää niin yksiselitteisen positiivinen kaiku.

Standingin (1999, 49) mukaan yleisin tulkinta joustavuudesta on organisaation kyky sopeutua riittävästi ja riittävän nopeasti muutoksiin markkinaolosuhteissa, joka kääntäen tarkoittaa, että joustamattomat rakenteet hidastavat hinta- ja tuotannollisia muutoksia. Standing kuitenkin jatkaa, että ilmiötä voidaan katsoa myös toisesta, historiallisesta näkökulmasta: kaikki työmarkkina- ja tuotannon järjestelmät ovat kulkeneet läpi joustavien kehitysvaiheiden ja lopulta kehittyneet yhä jäykemmiksi ja joustamattommiksi, taas romahtaneet kohti joustavampaa ja sopeutumiskykyisempää järjestelmää, kunnes kehittyvä sääntely ja normit jälleen rajoittavat joustavuutta. Tästä prosessista aaltoliikkeestä esimerkkeinä mainitaan orjatyön ja feodalismin ajat. (Standing 1999, 49-50)



Zamindar määrittelee työvoiman joustavuuden organisaatioiden kyvyksi ja tavoiksi muuttua ja mukautua uusiin markkinaolosuhteisiin tai hankkia kilpailuetua verrattuna kilpailijoihinsa. Konseptin keskiössä on, että nämä muutokset eivät ole kertaluontoisia innovaatioita, vaan omiaan luomaan yhä parempaa valmiutta mukautua muutoksiin markkinoilla aina uusien haasteiden tai mahdollisuuksien ilmetessä. Jatkuvan muutoksen lisäksi organisaation joustavuuden mittarina voidaan käyttää sitä, kuinka nopeasti se reagoi taloudellisiin ärsykeisiin. (1997b, Yhteenveto) Organisaatiolle joustavuus on muovautumiskykyä – vanhanaikaiset, ei-joustavasti organisoidut, organisaatiot eivät voi onnistua vastaamaan yhä uusiin ja uusiin muutostarpeisiin, ja juuri se erottaa ne moderneista, elinkelpoisista ja joustavista organisaatioista. (Zamindar 1997a, 1)

Viitala ja Mäkipelkola puolestaan tarjoavat seuraavanlaisen määritelmän: ”Työvoiman joustavuus tarkoittaa sitä, että työvoimaa käytetään juuri silloin ja sen verran, kun palvelujen tai tuotteiden kysyntä ja tuotannon tahti edellyttää.” Tällöin henkilöstö resurssina tulee rinnastetuksi ennen kaikkea raaka-aineeseen, tarvikkeisiin ja myytäviin tavaroihin, joiden varastosta pyritään niin ikään pääsemään eroon. Ideaalitulanteena nähdään se, että niin ihmisten työpanosta kuin muitakin resursseja voidaan kohdistaa mahdollisimman täsmällisesti niihin kohteisiin ja ajankohtiin, joissa sitä tarvitaan. Tuotannossa asiasta puhutaan Juuri Oikeaan Tilanteeseen (JOT) -periaatteena. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 14.) Tämä määritelmä on selkeästi edellisiä suppeampi, ja kuvaa työvoiman joustavuuden yhtä ulottuvuutta, mutta on selvästi myös tutkielman aiheen kannalta relevantti. Joustavuuden erilaisia muotoja ja niiden jaottelua käsitellään myöhemmin tässä tutkielmassa tarkemmin.

Yhteenvetona esitetyistä työvoiman joustavuuden määritelmistä voidaan sanoa, että joustavuus on ainakin jossain määrin jopa ehdoton edellytys organisaatioiden selviytymiselle ja menestykselle, mutta katsantokannasta riippuen se voidaan nähdä joko työnantaja- ja työntekijäpuolen vastakkainasetteluna tai yhteisenä etuna. Joustavuus on moninaista; joustavaa työtä, joustavia työmarkkinoita, joustavaa työvoimaa, joustavia organisaatioita ja niin edelleen. Keskustelussa työvoiman joustavuudesta keskeiseksi kysymykseksi nousee myös se, nähdäänkö työvoima resurssina, jota ainakin tulisi voida siirrellä siinä missä elottomia tuotantotekijöitä

voidaan – aihe, joka menee osittain voittoa tavoittelevan yritystoiminnan näkökulman ulkopuolelle ja arvokeskustelun suuntaan. Joka tapauksessa organisaatiot haluavat työvoiman joustavan tarpeidensa mukaan, mutta aihe ei ole yksinkertainen. Joustavuus ei myöskään ole yksiselitteisen hyvä asia jota ei koskaan voisi olla liikaa – äärimmäisen joustava systeemi on myös epävakaa systeemi (Standing 1999, 49).

#### **2.1.4 Kilpailukyky ja kilpailuetu**

Sekä yksittäiset organisaatiot, talousalueet, maat että kokonaiset maanosat – miksi ei myös yksittäiset ihmiset – tavoittelevat hyvää kilpailukykyä ja kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa menestyäkseen. Käsitteet eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä vaan hyvin abstrakteja. Kilpailukyvyyn tekijät ja kilpailuedun lähde, suhteellinen määrä, kesto, jne. vaihtelevat valtavasti tapauksesta riippuen. Kilpailukyky kertoo tyypillisesti kokonaisen valtion tai toimialan toiminnan edellytyksistä – niiden on oltava kunnossa, jotta kilpailuun voi osallistua. Hyvä kilpailukyky tulisi kuitenkin voida jalostaa eteenpäin kilpailueduksi. Voidaan sanoa, että maakohtaisen kilpailukyvyyn ja kehittäminen ja vaaliminen kuuluvat julkiselle vallalle, ja yritysten tehtävänä on huolehtia toimialan kilpailukyvyistä ja kilpailuedun kehittämisestä. (Asanti 2004.)

Malirannan mukaan valtioiden talouden kilpailukykyvertailuissa keskustellaan tyypillisesti kahdesta lajista; elintason kasvusta eli kasvukilpailusta, ja ulkoisen tasapainon kilpailusta eli kustannuskilpailusta. Nämä kaksi erillistä lajia käydään kuitenkin samalla kentällä – pitkään jatkuva heikko menestys kustannuskilpailussa johtaa yleensä heikkoon elintason kasvuun. Molempien lajien tapauksessa suoriutumista voidaan parantaa hyvän talouspolitiikan avulla, mutta viisaskin talouspolitiikka näkyy kasvukilpailussa vasta viiveellä, ja menestys ei siltikään ole varmaa, sillä myös sattuma ja ennalta arvaamattomat ulkoiset olosuhteet vaikuttavat. Ulkoisen tasapainon edellytyksiä, eli kustannuskilpailukykyä, on sen sijaan helpompi parantaa, ja onnistuminen on nopeampaa ja varmempaa. Kustannuskilpailussa ja kasvukilpailussa yhteinen tekijä on tuottavuus. (Maliranta 2014, 70.) Suomen kustannuskilpailukyky alkoi Malirannan mukaan vajota jo vuoden 2002 jälkeen oltuaan jopa poikkeuksellisen hyvä 1990-luvun aikana. Vuonna 2013 Suomen kustannuskilpailukyky oli yhtä heikolla tasolla kuin 1980-luvun lopulla. (Maliranta 2014, 84.) Tämä viittaisi siihen, että kilpailukyvyyn ylläpidossa on epäonnistuttu. Toisaalta vuoden 2014 World Economic

Forumien kasvukilpailukykyyn mittauksen mukaan Suomi sijoittui 4. parhaaksi oltuaan edellisvuonna 3. sijalla (Sajari 2014), mutta heikko kustannuskilpailukyky saattaa johtaa myös tämän sijoituksen laskuun tulevina vuosina.

Yrityksen kilpailuetu voidaan määritellä sen suhteelliseksi eduksi kilpailijoihinsa nähden jossakin liiketoiminnan menestyksellisyyteen vaikuttavassa kyvyssä, toimintavasarissa tai muussa tekijässä (Grant 2008). Vaihtoehtoisesti voidaan sanoa, että kilpailuetu syntyy, kun yritys toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei toteuta tai ei ole mahdollisuutta toteuttaa (Barney 1991, 102).

Kilpailuetua analysoitaessa välineenä on käytetty useita eri malleja. SWOT-analyysi, jossa pyritään tunnistamaan ja analysoimaan yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi sen mahdollisuuksia ja uhkia, on yksi usein käytetyistä malleista. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät organisaation sisäisiin tekijöihin, ja uhat ja mahdollisuudet sisältävät ulkoiset tekijät kuten toimintaympäristön luonnonvoimien ja lakeineen ja säädöksineen jne. (Barney 1991.) Tässä tutkielmassa työvoiman joustavuutta käsitellään myös potentiaalisena kilpailuetuna, ja sen kannalta olennaisia ovat sekä sisäiset tekijät, kuten osaamispääoma, kuin ulkoisetkin tekijät, sillä ne vaikuttavat olennaisesti organisaation mahdollisuuksiin saada itselleen edullista ja sopivaa työvoimaa, mutta myös tarvittaessa irtautua tarpeettomiksi tai epäedullisiksi käyneistä henkilöstöresursseistaan. Kun huomioidaan, että monet joustavuutta rajoittavat tekijät juontavat juurensa lainsäädäntöön ja muuhun sääntelyyn, voidaan todeta kyseessä olevan ulkoisen uhan kilpailuedulle. Välttääkseen tätä uhkaa organisaation tulisi käytännössä vaihtaa toimintaympäristöä – kuten moni Suomesta toimintansa toiseen maahan siirtänyt yritys onkin tehnyt.

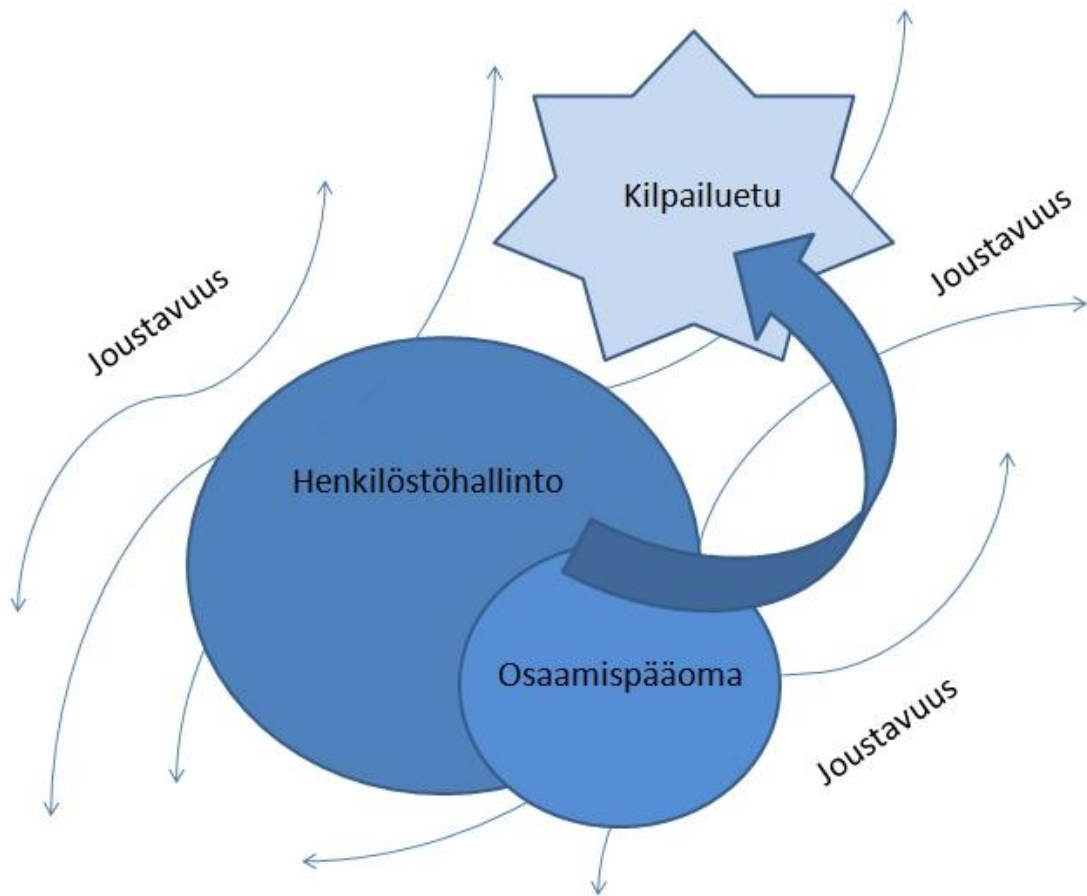
Perinteisesti kilpailuedun kahdeksi mahdolliseksi lähteeksi on mielletty joko kilpailijoita alhaisemmat kustannukset tai erikoistuminen ja erilaistaminen (Porter 1985). Usein kilpailuetu syntyy hankalasti kopioitavista tekijöistä, kuten aineettomasta pääomasta ja sen johtamisesta (Barney 1991). Henkilöstön osaamispääoma on esimerkki tällaisesta uniikista ja vaikeasti kopioitavissa olevasta tekijästä. Yrityksille erityisen tärkeänä onkin pidetty kilpailuedun ylläpitoa, joten erityisesti pitkäaikaisen tai kestäväen kilpailuedun käsite ja sen saavuttamisen keinot ovat olleet kirjallisuudessa

runsaasti esillä. Väitöskirjassaan Kortelainen (2011) käsittelee tätä kestävän kilpailuedun teemaa. Hänen mukaansa Barney'n vuoden 1991 määritelmä kilpailuedun kestävyydelle on sen kyky implementoida uniikki strategia resurssejansa käyttäen. Peterafin vuoden 1993 määritelmä puolestaan näkee kestävän kilpailuedun yrityksen kykynä saavuttaa korkeamman taloudellisen tuottavuuden suhteessa kilpailijoihinsa, kun tilanne ja olosuhteet muutoin ovat tasapainossa. Foss ja Knudsen ovat kuitenkin vuonna 2003 huomauttaneet, että nämä kaksi määritelmää eivät aina toteudu samanaikaisesti, joten yrityksellä voisi olla kestävä kilpailuetua toisen mukaan, mutta samaan aikaan toisen määritelmän mukaan ei. (Kortelainen 2011, 23.)

### **2.1.5 Käsitteellisen viitekehyksen yhteenveto**

Edellä läpikäytyt käsitteet – henkilöstöhallinto, osaamispääoma, joustavuus ja kilpailuetu – ovat kaikki laajoja, toisiinsa monin tavoin kietoutuvia mutta myös eritasoisia käsitteitä. Henkilöstöhallinnon ja osaamispääoman yhteys on ilmeisin. Merkittävä osa henkilöstöhallintoa ja -johtamista on osaamisen hankkiminen, ylläpito ja vaaliminen siten, että organisaation osaamispääoma olisi sille riittävä ja sopiva. Henkilöstöhallinnon ja korkean osaamispääoman kautta voidaan tavoitella kilpailuetua – toki kilpailuedun tavoittelun keinoja on useita muitakin. Joustavuuden käsite on laajin ja abstraktein. Joustavuus voi liittyä paitsi yritysten ja muiden toimijoiden toimintaympäristöön, myös kuvata organisaation kulttuuria, toimintatapoja, osaamista jne. Joustavuus voi myös olla kilpailukykyyn liittyvää, ja sen avulla voidaan tavoitella kilpailuetua. Muun muassa näitä joustavuuden monia muotoja, kytköksiä ja oletettuja vaikutuksia organisaatioihin, niiden osaamispääomaan ja kilpailukykyyn käsitellään seuraavassa luvun 2.2 alaluvuissa.

Kuvio 1: Käsitteellinen viitekehys



## 2.2 Työvoiman joustavuus

### 2.2.1 Lainsäädäntö ja diskurssi työvoiman joustavuudesta

Lainsäädännöstä ja muusta sääntelystä huolimatta työnantajan toimesta tapahtuva irtisanominen on edelleen yksi keskustelluimmista ja herkeimmistä aiheista työlainsäädännössä (ILO 2000, 8). Tässä aluvussa esitellään pääpiirteissään työvoiman joustoon liittyvän lainsäädännön kehitys ja siihen liittyvä diskurssi sekä nykyiset kehityshaasteet. Erityishuomiota kiinnitetään lainsäädäntöön sikäli kuin se liittyy työvoiman vähentämisen mahdollisuuksiin. Kappale perustuu suurimmaksi osaksi Kansainvälisen työjärjestön ILO:n julkaisuun vuodelta 2009, mutta sisältöä on pyritty suhteuttamaan Suomen 2010-luvun vallitsevaan tilanteeseen.

Työlainsäädännön alku voidaan jäljittää läntiseen Eurooppaan, teollisen vallankumouksen alun jälkeiseen aikaan, jonka jälkeen se on levinnyt enemmän tai

vähemmän samansisältöisenä muuhun läntiseen maailmaan ja edelleen muille mantereille. Alkujaan lait koskivat ja siten suojelivat vain pientä osaa työvoimasta, mutta laajenivat pala palalta kattamaan yhä useampia työn muotoja ja ammattialoja. (Bronstein 2009, 1-3)

Toisen maailmansodan jälkeisen, pitkään jatkuneen taloudellisen kasvukauden aikana syntyi käsite ns. normaalista työsuhteesta; stereotyyppinen, täysipäiväinen ja toistaiseksi voimassaolevaan työsopimukseen perustuva työntekijän ja työnantajan välinen sopimus. Tämä normi kehittyi tilanteessa, jossa suuri määrä työntekijöitä teki tyypillisesti helposti määriteltävää työtä alaisen asemassa. Vastineena työnantajan tai tätä edustavan esimiehen alaisena työskentelystä työntekijät tyypillisesti saattoivat odottaa saavansa jatkaa työssään koko työuransa ajan. Heidän työsuhteensa olivat hyvin suojattuja irtisanomisista vastaan, he tyypillisesti olivat ammattiliiton jäseniä, ja palkkatason oletettiin nousevan pitkin työuraa. Muunlaisia työsuhteita oli olemassa, mutta niitä pidettiin lain kannalta lähinnä hankalina poikkeamina, ja sallittuina vain erityisestä ja perustellusta syystä. 1970-luvun puolen välin jälkeen monet suuret muutokset, merkittävimpänä niistä globalisaatio kilpailun kiristymisen airuena, nostivat keskusteluun tarpeen uudentilaisille, epätyypillisille työsuhteille, ja kysymyksen hyvinvointivaltion konseptin kestävyyydestä. Tämän keskustelun myötä lainsäädännön jäykkyyttä alettiin arvostella, ja yritysten hyvinvoinnin ja selviytymisen vuoksi vaatia työvoiman joustavuutta mahdollistavaa sääntelyä. Nyt, vuosikymmenienkään kuluttua, hankaliin kysymyksiin ei ole löydetty riittävästi vastauksia, vaan kiivastakin keskustelua käydään yhä, ja keskeiseksi termiksi on noussut ”flexicurity” – tasapaino työsuhteturvan ja työvoiman joustavuuden välillä. (Bronstein 2009, 9-12)

Lainsäädäntöä on kritisoitu joustamattomaksi ainakin neljän eri pääkohdan mukaisesti. Ensinnäkin, irtisanomisten rajoittamisen nähtiin esteenä yrityksen henkilöstön sopeuttamiselle vaihtelevaan työvoiman tarpeeseen. Toiseksi, työaikalainsäädännön nähtiin estävän työvuorojen sovittamisen markkinoiden vaihteleviin tilanteisiin. Kolmanneksi, joustamaton ammattitehtävien jaottelu esti työntekijöiden siirtelyn organisaation sisälle sinne, missä työvoimaa kulloinkin kaivattiin. Neljänneksi, säännöt koskien minimipalkkaa tai liittojen neuvottelemat palkkatasoa koskeva sääntely aiheuttivat kilpailukyyn laskua, erityisesti tilanteissa, joissa tuottavuus nousi palkkoja hitaammin. Lisäksi esitettiin, että joustamaton lainsäädäntö aiheutti tilanteen, jossa jo

työssä olevat nauttivat etuoikeutetusta asemasta suhteessa nuoriin, uusiin työnhakijoihin. Työvoiman joustoa sallivampaa lainsäädäntöä alettiin vaatia, mutta diskurssi ei ollut vailla kiistoja; työntekijä- ja työnantajapuoli näki tilanteen ja parhaat ratkaisumallit pääsääntöisesti eri tavoin, ja molemmin puolin monet argumentit perustuivat arvoihin ja mielipiteisiin tutkimustiedon sijaan. Käyty keskustelu kuitenkin raivasi tien työläinsäädännön ensimmäiselle reformiaallolle, jonka seurauksena suurin osa läntisen Euroopan maista päätyi mm. hyväksymään ns. epätyypilliset työsuhteen. Monissa maissa myös työsuhteiden purkamista koskevaa sääntelyä kevennettiin. Näiden muutosten seurauksena voimakkaasti yleistyneiden epätyypillisten työsuhteiden määrä yllätti sekä lainsäätäjät, tutkijat että työntekijäpuolen edustajat, ja vuoden 1985 maailmankongressissa asialistalla ollut epätyypillisen työn aihe sai useat aikansa akateemikot vaatimaan ilmiön rajoittamista lainsäädännöllä. (Bronstein 2009, 13-16.) Nyt 30 vuotta myöhemmin voidaan kuitenkin todeta, että epätyypillinen työ on tullut jäädäkseen, todellisuudessa muuttunut monella tavoin yhä tyypillisemmäksi, ja kehityksen loppua ei ole nähtävissä.

Irtisanominen, työsuhteiden päättäminen, on ollut työläinsäädännön yksi keskeisistä ja kiistanalaisista aiheista. Työntekijänäkökulmasta työsuhteiden pysyvyys ja irtisanomissuoja on nähty erityisen tärkeänä aiheena, pitkälti irtisanomisesta usein koituvien henkilökohtaisten ongelmien vuoksi, jotta työnantaja ei voisi vapaasti tai ainakaan helposti irtisanoa työntekijöitään. Esimerkiksi USA:ssa on läntisen Euroopan ja Suomen näkökulmasta hyvin toisenlaisen käytäntö, jossa työnantaja voi pääsääntöisesti yksipuolisesti irtisanoa työntekijänsä milloin tahansa. Länsi-Euroopassa taas lainsäädäntö, ja monissa paikoissa lisäksi myös ammattiliitot, pääsääntöisesti rajoittavat työsuhteiden purkua ja irtisanomista – josko irtisanominen ei olekaan täysin mahdotonta, on se ainakin vaikeaa. Toisesta näkökulmasta katsottuna, yritysmaailman neo-liberaalit ajattelijat esittävät, että työsuhteiden irtisanomisen rajoittaminen estää organisaatioita tehokkaasti reagoimasta ympäröivän maailman muutoksiin ja sopeutumasta niihin, siten selvästi rajoittaen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Voidaan kuitenkin väittää, että irtisanomiseen liittyvä sääntely ei koskaan ole estänyt työnantajaa irtisanomasta henkilöstään, silloin kun siihen on ollut todellinen tuotannollinen tai taloudellinen syy, mutta toisaalta on myönnettävä, että irtisanomismenettely voi näissäkkin tapauksissa olla organisaatioille raskas, vaivalloinen ja aikaa vievä. (Bronstein 2009, 69-70)

Työsuhteiden irtisanomisen rajoitusten keventämistä koskevassa keskustelussa keskeinen argumentti on ollut, että sääntelyn purku johtaa uusien työpaikkojen syntymiseen, kun työnantajan rekrytointiin liittyvä riski vähenee. Monet valtiot ovatkin uskoneet tämän logiikan toimivuuteen ja sallineet tavalla tai toisella irtisanomissuojan heikentämisen toivoen sen johtavan uusien työpaikkojen syntyyn – nimenomaan toivoen, sillä on selvää, että markkinat, eivät valtio tai lainsäädäntö, lopulta luovat, muokkaavat tai tuhoavat työpaikat. (Bronstein 2009, 71.) Zamindarin (1997b, Yhteenveto) mukaan, vaikka Euroopan verrattain korkeaa työttömyysastetta on syytetty työvoiman joustavuuden liiasta säätelystä, USA:n matalampaa työttömyyttä ei ole voitu osoittaa talousalueen joustavamman lainsäädännön seuraukseksi, vaan todennäköisesti kyse on huomattavasti laajemmasta syy-seuraus -kokonaisuudesta. Myöskään Bronsteinin mukaan ei ole todisteita siitä, että työlainsäädännöstä juontavan sääntelyn purku yksinään riittäisi nostamaan valtion työllisyysastetta. Sen sijaan on syytä uskoa, että irtisanomiset ainakin osittain salliva lainsäädäntö yhdessä aktiivisten työmarkkinalinjausten ja riittävän työttömyysturvajärjestelmän kanssa voisi vastata sekä työantajien esittämiin työvoiman joustavuustarpeisiin sekä työntekijöiden turvallisuuden tarpeisiin. Esimerkkinä Bronstein käyttää Tanskaa, jonka lähestymistapa ”flexicurityn” tavoitteluun on saanut positiivista huomiota EU:ssa ja sen ulkopuolella. Tässä ns. Tanskan mallissa yhdistyvät sekä yritysten hyvät mahdollisuudet käyttää työvoimaa joustavasti että maan korkea sosiaali- ja työttömyysetuuksien taso jolloin joustavuuden negatiiviset vaikutukset työntekijöille jäävät vähäisiksi. (Bronstein 2009, 71.) Malirannan (2014, 61) mukaan juuri hyvin suunniteltu työttömyysturvajärjestelmä on irtisanomisten vaikeuttamiseen verrattuna suositeltavaa, koska se edistää yhteiskunnan ja yritysten uusiutumisen ja elinkelpoisuuden kannalta tärkeää prosessia, ns. luovaa tuhoa.

Vaikka suurimmassa osassa maailman valtioista on edelleen käytössä ainakin jonkin asteinen irtisanomisia rajoittava lainsäädäntö – merkkivimpänä poikkeuksena tästä säännöstä USA – ovat monet maat kuitenkin viime vuosina tehneet lakireformeja joiden seurauksena irtisanomissuojaa on tietyissä tapauksissa heikennetty. Esimerkkejä tällaisista poikkeuksista ovat mm. lievennykset koskien pieniä työnantajaorganisaatioita, koeajan maksimipituuden pidennykset ja määräaikaisten työsuhteiden käytön lisääminen. Viimeisen kohdan suhteen on syytä huomioida, että määräaikaisten



työsuhteiden käyttö on toki pääsääntöisesti ennenkin ollut sallittua, mutta ehdot siihen ovat olleet tiukemmat. Määräaikaisten työsuhteiden sallimista on pidetty tarpeellisenä mm. jotta muutoin heikossa asemassa olevat työnhakijat saisivat mahdollisuuden työllistymiseen, mutta tämä on paikoin johtanut tilanteeseen, jossa työmarkkinat ovat jakautuneet kahtia, ja osa työntekijöistä jäänyt pysyvästi asemaan, jossa heille on tarjoilla vain määräaikaista työsuhteita. Koska määräaikaisten työsuhteiden sallimisen on pelätty johtavan järjestelmän väärinkäyttöön ja lain hengen vastaiseen toimintaan, on monissa maissa myös kielletty ns. määräaikaisten työsuhteiden ketjuttaminen, tai määritelty työssäoloaika, jonka jälkeen määräaikaissakin työsuhteessa olevan työntekijä on katsottu lain silmissä toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessä olevaksi. (Bronstein 2009, 75-79.) Suomalaista diskurssia irtisanomisista, työvoiman joustoista ja määräaikaisten työsuhteiden käytöstä seuranneiden on helppo huomata, että yllä mainitut aiheet ovat pitkälti samoja, joista maassamme tänäkin vuonna 2015 keskustellaan paikoin kiivaastikin.

Siinä missä irtisanomisiin on olemassa helpottavia tekijöitä, on työntekijöiden aseman parantamiseksi monissa maissa käytössä lain vaatimia odotusaika-, prosessi- ja neuvotteluvaatimuksia jotka työnantajan tulee ottaa huomioon ja täyttää, ja irtisanotulla työntekijällä on mahdollisuus riitauttaa irtisanomisensa ja siten mahdollisuus saada perusteettomasta irtisanomisestaan korvauksia (Bronstein 2009, 79-83). Suomessa nämä odotusajat, prosessivaatimukset sekä neuvotteluelvoitteet sisältyvät lakiin yhteistoiminnasta (334/2007), ja ammattiliitot ovat keskeisessä osassa tapauksissa, joissa irtisanomisen on viety oikeuskäsittelyyn.

Nyt 2010-luvulla keskustelu työvoiman joustavuuden tarpeista, sääntelyn purusta ja hyvinvointivalttiosta on maassamme jälleen hyvin ajankohtaista, ja käynnissä oleva diskurssi asettaa jatkuvia muutospaineita myös lainsäädännölle. Vuonna 2009 Bronstein kirjoitti työlainsäädännön kriiseistä, ja esitti niiden olevan jaettavissa neljään kategoriaan:

- 1) Lain kattavuuteen liittyvät ongelmat, joilla tarkoitetaan tässä ulottuvuuden supistumista kun yhä useammin työtä tehdään perinteisten työsuhtejärjestelyjen ulkopuolella.

- 2) Lainsäädännön soveltaminen uudenlaisten teknologioiden ja työn organisoinnin tapauksissa, esimerkiksi yhä monimuotoisemmat ja usein vaikeasti valvottavat työn muodot.
- 3) Lain ulottuminen maantieteellisesti; globalisaation myötä yritykset, teknologia ja pääoma sekä investoinnit voivat hypätä yli maiden rajojen.
- 4) Ideologiaan ja arvoihin liittyvät pulmat, kuten suosiotaan lisäävä neoklassinen näkemys tarpeesta minimoida markkinoiden sääntely ja kritiikki hyvinvointivaltion konseptia kohtaan. (Bronstein 2009, 22-27.)

Nämä kriisit voidaan nähdä seurauksina paitsi epätyypillisten työsuhteiden yleistymiselle, teknologisesta kehitykselle ja globalisaatiolle, myös muutoksille siinä, mikä koetaan oikeaksi ja tärkeäksi. Suomessa jo vuosia jatkuneen heikon taloussuhdanteen voidaan olettaa vaikuttaneen työlainsäädännöstä käytävään keskusteluun ja siten lain muutospaineisiin. Tukala taloustilanne on saanut huomion kiinnittymään yhä enemmän työnantajapuolen toiveisiin ja tarpeisiin. Eduskuntavaaleissa 2015 vasemmistopuolueet, jotka perinteisesti ovat edustaneet työntekijäpuolen työsuhdeturvan vahvana pitämistä ja siten vastustaneet työvoiman joustavuuden lisäämistä työnantajan ehdoilla, kärsivät selvän tappion. On mahdollista, että tämä asenneilmapiiri tulee näkymään myös työvoiman joustavuuden sääntelyn purkuna tulevaisuudessa.

### **2.2.2 Diskurssi työvoiman joustavuudesta Suomessa**

Standingin mukaan keskustelu työvoiman joustavuudesta on ennen kaikkea keskustelua voimasta – kuka joustaa, ja kenen ehdoilla. Toisen maailmansodan jälkeistä aikaa leimasi maailmanlaajuisesti tyypillisesti köyhän ja heikossa asemassa olevan työntekijäpuolen oikeuksien vahvistuminen ja työnantajapuoleen kohdistunut paine parantaa työntekijöiden työsuhdeturvaa ja monia muita etuja. 1970-luvun lopulla valtasuhde alkoi kuitenkin kääntyä työnantajapuolen eduksi. Työntekijäpuolen suojelemiseksi tehdyt sääntelyt toivat turvaa, mutta rajasivat vapautta ja markkinatalouden dynaamisuutta. 1970-luvun jälkeistä kehitystä kohti joustavampaa työvoimaa ja keveämpää sääntelyä vauhdittivat monet tekijät, joista merkittävimpiä olivat mm. globalisaatio, yksityistäminen, teknologian kehityksen harppaukset ja yleinen asennemuutos kohti individualistisempaa arvomaailmaa. Erinäisten kehityssuuntien tuloksena seurannut suuri työttömien määrä oli myös omiaan lisäämään

vaatimuksia joustavuuden lisäämiseksi, sillä joustavuuden puolestapuhujat tyypillisesti vetoavat klassiseen talousteorian ja markkinoiden kykyyn tasapainottaa kysyntä ja tarjonta, mikäli ne vain saavat toimia täysin vapaasti ilman sääntelyn aiheuttamaa häiriötä. (Standing 1999, 51, 57-58, 62, 76, 80-81.) Työvoiman joustavuuden diskurssiin sisältyy tässä mielessä paradoksi – joustavuuden voidaan väittää olevan paras mahdollinen tapa edistää työllisyyttä, ja samaan aikaan työnantajapuolen ehdoilla ja rajoituksetta mahdollisen irtisanomisen pelätään johtavan lisääntyvään työttömyyteen.

Keskustelu työvoiman joustavuudesta on Suomessa monilta osin myötäillyt kansainvälistä kehitystä, mutta maamme oman kehityksen ja historian seurauksena tietyin vivahde-eroin. Myös Suomessa työvoiman joustavuus nähtiin alkujaan ensisijaisesti työntekijöiden oikeuksia ja etua koskevana. 1970-luvulla, sodan jälkeisen nousukauden laantuessa, työntekijöiden oman ajan ja vapauden toiveet tiukan työaikakurin sijaan nousivat esiin työajan joustoa osana työelämän laatua käsittelevänä keskusteluna (Mamia & Melin 2006, 4). Yhteistoimintalain asettamisen aikaan vuonna 1979 työnantajapuoli olikin huolissaan, että laki tekisi irtisanomisesta liian byrokraattisen prosessin, ja että työntekijäpuoli saisi jopa liikaa valtaa asiassa (Jonasson 2006).

Julkunen, Nätti ja Anttila esittävät, että taloutta koskevan sääntelyn purun ja teknologiseen muutokseen liittynyt kilpailun kiristyminen ja yritysten toimintaympäristön muutostahdin kiihtyminen loi lisääntyneen tarpeen joustavuudelle 1980-luvulla. Heidän mukaansa työnantajapuoli ”kaappasi” itselleen työajan joustoa koskevan keskustelun ja vaatimukset ja siten siihen asti vallinneen, työntekijäpuolilähtöisen diskurssin päinvastoin. (Julkunen ym. 2004, 23-24.) Keskustelu työvoiman joustavuuden tarpeesta alkoi kuitenkin toden teolla kiihtyä 1990-luvun laman jälkeen. Pitkään jatkuneen ja rajun talouskurimuksen seurauksena yritykset alkoivat pysyvästi kiinnittää enemmän huomiota työvoiman säästeliääseen käyttöön; mm. määräaikaiset työsuhteet ja riskiä rajaamaan pyrkivät työsuhdemallit kuten vuokratyövoima alkoivat yleistyä. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 12.) Elinkeinoelämän vaatimukset johtivat lopulta vuonna 1996 työaikalain (605/1996) uudistukseen, jonka jälkeen toiveet työaikojen joustavuudesta ovat olleet nähtävissä kaksitasoisesti – sekä työntekijäpuolen että työnantajapuolen etuna, tapauksesta riippuen tai yhtäaikaaisesti (Mamia & Melin 2006, 4). Tämän jälkeen työaikalakia ei ole uudistettu, mutta sekä

2010-luvun tiukka taloustilanne että jatkuva kehitys teknologiassa, globalisaatiossa ja palveluyhteiskunnan 24/7 -kehitys on saanut useammankin tahon toivomaan uudistuksia. Muun muassa Sitran maaliskuussa 2015 julkaisema selvitys ”Kello raksuttaa mennyttä aikaa” esittää, että merkittävä osa nykyisestä sääntelystä soveltuu heikosti modernin työelämän tarpeisiin. Selvityksessä korostetaan työaikajoustavuuden molemminpuolisia etuja, ja että tulevaisuudessa tärkeää ei ole niinkään työajan sääntely tai seuranta vaan kannustaminen itsenäiseen, mielekkääksi koettuun ja tulokselliseen työn tekoon. Välineinä tässä ovat hyvä johtaminen ja oikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen. (Ahtela 2015.)

Viitala ja Mäkipelkola listaavat neljä syytä, miksi lama-aika ja sitä seuranneiden vuosien kehitys on saanut Suomalaiset työnantajaorganisaatiot huomioimaan työvoiman joustavuuden entistä paremmin. Ensinnäkin, traumaattiset kokemukset suurista ja vaikeista irtisanomiskierroksista jäivät monien päätöksentekijän muistiin kipeästi. Toiseksi, omistajien odotukset yritysten taloudellisille tuotoille ovat sekä koventuneet että muuttuneet kärsimättömiksi. Tuottojen odotetaan jatkuvasti kasvavan, ja tuloksia halutaan nähdä yhä lyhyemmällä aikajänteellä. Kolmanneksi kirjoittajat mainitsevat ne johtamisen paradigmat, joissa liikkeenjohdon onnistumista mitataan käytännössä vain taloudellista kehitystä kuvaavilla mittareilla, ja oletus ja tavoite ovat tuottavuuden jatkuva kasvu. Näin ollen hyvä johtaminen nähdään hyvän tuottavuuden luomisena. Neljäs tekijä on lisääntynyt tietoisuus vaihtoehtoisista tavoista hallita henkilöstöä. Muun muassa vuokratyövoiman tarjonta on Suomessa lisääntynyt voimakkaasti, kuten myös keskustelu verkostomaisesta toimintamallista, ulkoistamisesta ja projektimaisesta työn organisoinnista jne. on lisääntynyt. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 13-14)

Huomionarvoista työvoiman joustavuutta käsittelevässä keskustelussa Suomessa on, että se usein keskittyy työtuntien ja suoritusajankohtien joustoon, ja jättää irtisanomiset, siis työvoiman joustavuuden henkilömäärissä mitattuna, erilliseksi aiheeksi. Myöskään Sitran vuonna 2015 julkaisema selvitys ei käsittele irtisanomisia tai ulkoistuksia, mutta esimerkiksi vuokratyö ja keikkaluontoinen työ mainitaan – työajan joustot nähdään nimenomaan keinona välttää irtisanomisia. Voidaan väittää, että irtisanomisista työvoiman jouston muotona käydään 2010-luvulla yllättävänkin vähän keskustelua, mikäli esimerkiksi rekrytoitavien koeajan pidentämistä koskevia ehdotuksia ja vastaväitteitä (Elo 2015; Yle.fi 2014) ja elinkeinoelämän toiveita paikallisen sopimisen

mahdollisuuksien lisäämiseen ei oteta huomioon. Hieman aihetta sivuten, ennen eduskuntavaaleja 2015 moni puolue ilmaisi alustavan halunsa luopua ulkomaisen työvoiman tarveharkintamenettelystä, jota suosittaa myös mm. Anders Borgin ja Juhana Vartiaisen Suomi-raportti (Boxberg & Niskakangas 2015). Edellä mainitut ovat myös työvoiman joustoon liittyviä aiheita. Yt-neuvottelumenettelyn keventämisestä ei kuitenkaan ole ollut juurikaan puhetta muutoin runsaasta joustavuuskeskustelusta huolimatta.

Kuten maailmanlaajuisestikin on tehty, Suomessa joustavuuden tärkeyttä on perusteltu mm. työttömyyden ehkäisyllä. Nuorisotyöttömyyden vastaisen kampanjan keulahahmo Risto Siilasmaa ilmaisi Helsingin Sanomien uutisessa 16.4.2015 huolensa Suomen työmarkkinoiden joustamattomuuden johtavan haluttomuuteen investoida Suomeen, joka johtaisi yhä pahenevaan nuorisotyöttömyyteen (Roppola 2015). Lausunto on linjassa usein esitetyn näkemyksen kanssa, jonka mukaan työvoiman joustavuus edistää yritysten kilpailukykyä, parantaisi talouden toimintaedellytyksiä ja siten loisi lisää työpaikkoja.

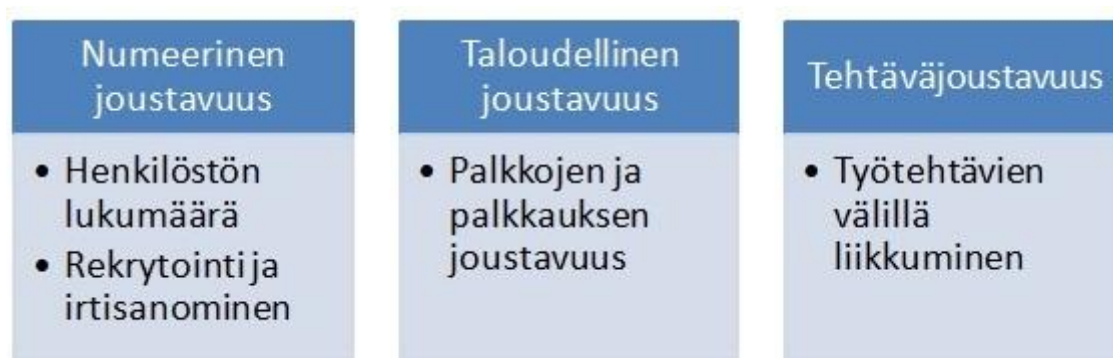
### **2.2.3 Joustavuuden lajit**

Aikaisemmin tässä tutkielmassa on todettu, että työelämää koskevan joustavuuden käsite ei ole yksiselitteinen, ja sillä voidaan joissakin tapauksissa tarkoittaa monia, jopa keskenään lähes päinvastaisia asioita. Samalla tavoin käsite on myös hyvin monipuolinen, ja työnantajanäkökulmastakin katsottuna joustavuutta on monenlaista, ja sitä voidaan tavoitella monin eri keinoin (Eamets & Paas 2006, 2). Työvoimassa voivat joustaa paitsi henkilöiden määrä, myös palkat, työehdot ja työn sisältö. Lisäksi joustavuus voi olla myös organisaatiota itseään kuvaileva sana, ja toimintatapojen ja kulttuurin kautta johtaa joustavaan työvoimaan. Tätä rikasta ja monimutkaista käsitettä jäsentämään on luotu sen eri ilmenemismuotoja selventäviä jaotteluita, joista muutama esitellään tutkielman tässä alaluvussa.

Mahdollisesti käytetyin ja klassisin tapa jäsentää työvoiman joustavuutta on Atkinsonin vuoden 1984 jaottelu 1) numeeriseen joustavuuteen, 2) taloudelliseen joustavuuteen ja 3) tehtäväjoustavuuteen. Numeerisella joustavuudella viitataan mahdollisuuksiin vapaasti vaikuttaa organisaation henkilöstön lukumäärään, siis rajoituksetta irtisanoa ja

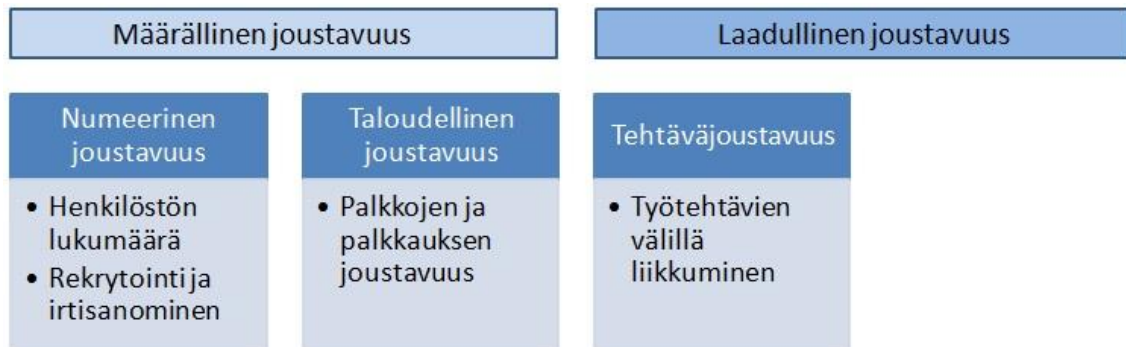
palkata henkilöstöä. Taloudellista joustavuutta voidaan kutsua myös palkkajoustavuudeksi, ja sillä viitataan vapauteen määritellä työntekijöille työstä maksettava rahallinen korvaus markkinatilanteen mukaan, ja tarvittaessa muuttaa sitä tilanteen kehittyessä. Myös tulospalkkaus on esimerkki palkkajoustavuuden keinoista. Tehtävajoustavuus tarkoittaa, että työntekijöitä voidaan siirrellä tarpeen mukaan tehtävästä toiseen organisaation sisällä sen mukaan, missä ja millaisessa työssä tarvetta kulloinkin on. (Atkinson 1984, 28-31.) Atkinsonin tyypittelyä on arvosteltu muun muassa liiallisesta yrityskeskeisyydestä ja siitä, että se sotkee ns. joustotyön ja työmarkkinoiden joustavuuden, mutta toisaalta kiitelty siitä, että se nimenomaan osoittaa joustavuuden ja työvoiman käyttötapojen välistä yhteyttä (Uhmavaara ym. 2005, 10).

Kuvio 2: Joustavuus Atkinsonin mukaan (Atkinson 1984, 28-31 mukailten)



Zamindar viittaa Atkinsonin esittelemään jaotteluun, mutta jatkaa jakamalla joustavuuden myös kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen joustavuuteen. Määrällinen joustavuus mahdollistaa tehokkuuden turhan henkilöstön minimoinnin kautta, koska ylimääräisistä työntekijöistä voidaan päästä eroon aina tarpeen tullen, esimerkiksi projektitöiden päättyessä. Vastaavasti laadullisesti joustavissa yrityksissä pyrkimyksenä on toiminnan modernisointi tuotekehityksen, erikoistumisen tai tuotteiden ja tuotannon tapauskohtaisen suunnittelun tai muun kilpailuedun saavuttamisen keinon avulla. Laadullinen joustavuus liitetään yleensä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Määrällisesti joustavat organisaatiot ovat tyypillisesti työntekijöiden näkökulmasta vähemmän houkuttelevia työpaikkoja, koska pyrkimys joustoon toteutuu työsuhteiden pysyvyydestä tinkimällä. (1997b, Yhteenveto.) Laadullisesti joustavien organisaatioiden voidaan puolestaan olettaa panostavan henkilöstönsä jatkuvaan ja ennakoivaan kouluttamiseen osaamisen ylläpitämiseksi.

Kuvio 3: Joustavuus Atkinsonin ja Zamindarin mukaan (Atkinson 1984, 28-31 ja Zamindar 1997b mukaillen)



Bhattacharya, Gibson ja Doty erottavat henkilöstön joustavuuden alle osaamisen joustavuuden ja käyttäytymisen joustavuuden. Osaamisen joustavuus viittaa siihen, kuinka joustavasti työntekijän taitoja voidaan hyödyntää organisaation erilaisissa ja vaihtuvissa tehtävissä. Käyttäytymisen joustavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työntekijät pystyvät rutiinien lisäksi hyödyntämään erilaisia käytösmalleja ja sopeuttamaan niitä tilanteen vaatimuksiin (Bhattacharya ym. 2005, 625; Beltrán-Martín & Roca-Puig 2013, 645). Beltrán-Martínin ja Roca-Puigin artikkeli vuodelta 2013 osoittaa, että osaamisen ja käyttäytymisen joustavuus ovat kiinteästi suhteessa toisiinsa, ja että näitä joustavuuden muotoja voidaan selvästi lisätä tarkoitukseen räätälöidyillä henkilöstöhallinnon käytännöillä.

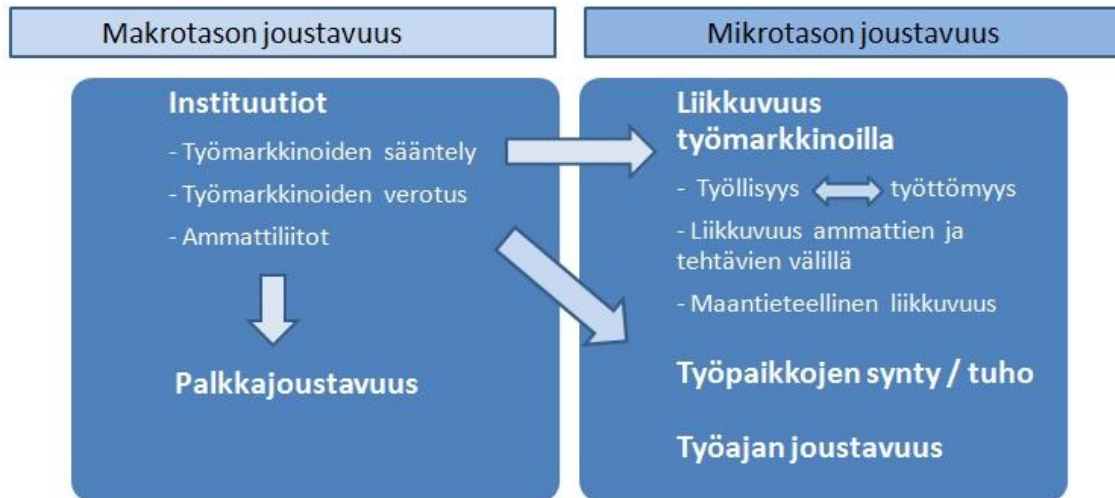
Kuvio 4: Joustavuus Atkinsonin, Zamindarin ja Bhattacharyan ym. mukaan (Atkinson 1984, 28-31, Zamindar 1997b ja Bhattacharya ym. 2005, 625 mukaillen)



Yksi mahdollisuuksista jaotella työvoiman joustavuutta on jakaa se mikro- makrotason joustavuuteen. Makrotason joustavuus on institutionaalista joustavuutta, joka viittaa siihen, missä määrin valtiolliset toimijat ja ammattiliitot vaikuttavat työmarkkinoiden sääntelyyn esimerkiksi lainsäädännön, työehtosopimusten ja työvoimaan liittyvän verotuksen kautta. Mikrotason joustavuus puolestaan liittyy yksilön liikkuvuuteen työmarkkinoilla, esimerkiksi työttömyyden ja työllisyyden välillä, tarpeen mukaan spatiaaliseen liikkuvuuteen maantieteellisesti eri työmarkkina-alueiden välillä, ammattitehtävistä toiseen sekä joustot työajoissa. Näiden tasojen välissä on palkkajoustavuus, koska siihen vaikuttavat sekä institutionaaliset että yksilökohtaiset joustavuuden aspektit – palkkajoustavuutta muovaavat palkkojen mukautuminen työmarkkinatilanteiden vaihteluun ja työnantaja- ja työntekijäpuolten suhteellinen neuvotteluasema palkkaneuvottelutilanteissa. (Eamets & Jaakson 2014, 747.) Käytännössä nämä tasot ovat kiinteässä hierarkkisessa suhteessa toisiinsa (Eamets & Paas 2006, 6).

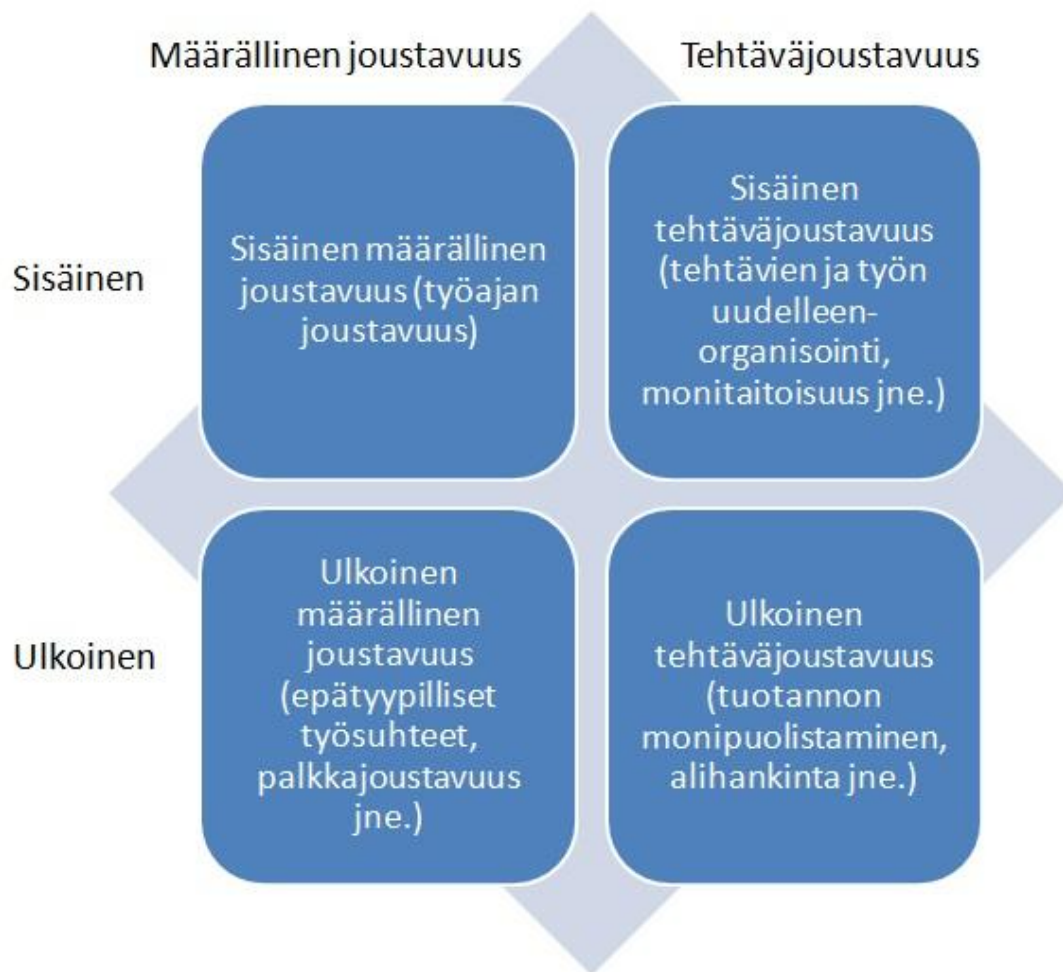


Kuvio 5: Joustavuus Eametsin mukaan (Eamets & Paas 2006, 6 mukaillen)



Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD käyttää julkaisuissaan jaottelua, jossa työmarkkinoiden joustavuus jaetaan neljään ryhmään; 1) ulkoinen numeerinen joustavuus, 2) sisäinen numeerinen joustavuus, 3) tehtäväjoustavuus ja 4) palkkajoustavuus (OECD 2014). Tämän jaottelun pohjalta joustavuuden lajit voidaan asetella kuvaajalle kahden ulottuvuuden mukaisesti (Eamets & Paas 2006, 3).

Kuvio 6: Joustavuus OECD:n mukaan (Eamets & Paas 2006, 3 mukaillen)



Michie ja Sheenan (2005) käyttävät artikkelissaan työvoiman joustavuuden jakoa sisäiseen ja ulkoiseen joustavuuteen. Juntunen puolestaan luokittelee joustomekanismeja niiden vaikutusnopeuden mukaan. Nopeasti vaikuttavia mekanismeja ovat esimerkiksi työvoiman määrän muutokset, ulkoistaminen, työaikajoustot ja tietyt palkkajoustot. Hitaammin vaikuttavia mekanismeja puolestaan ovat muutokset rekrytointitavoissa ja -linjoissa, henkilöstön osaamisen kehittäminen, muutokset organisaation rakenteissa ja teknologian hyödyntäminen. (Juntunen 2004.)

Standing (1999, 85) esittelee vielä hieman erilaisen tavan jaotella työvoiman joustavuuden lajit, ja listaa ja kuvailee viisi erilaista joustavuuden muotoa: 1) palkkasysteemijoustavuus, 2) työllistämiskustannusten joustavuus, 3) työvoiman joustavuus henkilömäärissä mitattuna, 4) työprosessijoustavuus ja 5) työn

rakennejoustavuus. Tämä luokittelu eroaa jonkin verran edellisistä mm. tarkemman jaottelun vuoksi. Seuraavaksi perehdytään vielä näihin viiteen joustavuuden muotoon tarkemmin.

Palkkasysteemijoustavuus on paljon keskusteltu työvoiman joustavuuden muoto. Erityisesti pitkään korkeana pysynyttä työttömyysastetta ja matalaa talouskasvua on pidetty todisteena sääntelyn seurauksena liian joustamattomasta palkkatasosta. (Standing 1999, 87.) Tämän ajattelun taustana voidaan pitää sellaista johtopäätöstä, että mikäli esimerkiksi ammattiliittojen ja lainsäädännön vuoksi työntekijöiden ja työpaikkojen välillä ei sallita palkkatason merkittäviäkin eroja, johtaa se paitsi tiettyjen alojen kannattamattomuuteen, myös matalan tuottavuuden ja osaamistason työntekijöiden väistämättömään työttömyyteen. Mikäli jokaiselle työntekijälle voitaisiin maksaa hänen työnsä tuottavuuteen suhteessa olevaa palkkaa, myös heikoimpien olisi mahdollista työllistyä. Tämä sinänsä looginen väite sisältää kuitenkin myös monia ongelmallisia piirteitä kuten palkkauksen perusteena olevan tuloksen mittauksen vaikeus ja monimutkaisuus, mahdollisten äärimatalien palkkojen riittämättömyys elannoksi ja monet reiluuteen ja tasapuolisuuden kokemuksiin liittyvät seikat. Suomalaisessa yhteiskunnassa perinteisesti vahvassa asemassa olleet ammattiliitot voidaan nähdä isona osana palkkasysteemien muodostumista, ja vastaavasti niiden joustavuuden rajoittamista. Palkkajoustavuutta on kuitenkin onnistuttu lisäämään desentralisaation ja individualistisen ajattelun kautta organisaatioissa mm. yhä erikoistuvan työvoiman kautta (Standing 1999, 97). Organisaatiossa, jossa jokainen työntekijä omaa uniikin taitoprofiilin ja mahdollisesti myös työnkuvan, voidaan palkoista sopia tapauskohtaisesti helpommin ilman sääntelyn tai eroavan oikeudenmukaisuuskäsityksen tuomia esteitä.

Työllistämiskustannukset sisältävät paitsi palkat, myös muut palkkaukseen liittyvät kustannukset, joita voidaan määritelmästä riippuen luetella useita, ja tarpeen mukaan jaotella vielä esim. kiinteisiin ja vaihtuviin/joustaviin kustannuksiin. Esimerkkejä työllistämisen kustannuksista ovat sivukulut kuten eläke- ja vakuutusmaksut, kouluttamisen ja perehdyttämisen kustannukset, työvoiman vaihtuvuudesta koituvat rekrytoinnin ja irtisanomisen kustannukset ja niin edelleen. Koska muut kuin palkkakustannukset ovat viime vuosikymmeninä nousseet monissa kehittyneissä maissa nopeammin kuin itse palkkakustannukset, on niillä suuri merkitys

työnantajaorganisaatioille. Tavoitellessaan kustannussäästöjä organisaatiot etsivät toimintaympäristöjä joissa nämä kustannukset ovat matalia ja hallittavissa. (Standing 1999, 97-101.) Tyypillisesti monet työllistämisen sivukulut ovat hyvin vahvasti säänneltyjä, eivätkä työnantajat siten voi paljoakaan vaikuttaa niihin vaihtamatta esimerkiksi maata. Toisaalta esimerkiksi kouluttamisen kustannuksiin työnantaja voi vaikuttaa tietyin keinoin itse, organisaation sisäisten muutosten kautta.

Työvoiman joustavuus henkilömäärissä mitattuna on ollut 1970-luvulta lähtien työnantajaorganisaatioiden kilpailukyvyn tavoittelussa keskeisessä asemassa; työntekijöiden irtisanominen ja rekrytointi on haluttu mahdollisimman helpoksi, jotta organisaation työvoiman henkilömäärä joustaisi nopeasti ja matalin kustannuksin. Ennen 1970-luvulla koettua asenneilmastomuutosta työnantajien vapautta irtisanoa pyrittiin rajoittamaan. Vaikka äärimmilleen viety joustavuus työntekijöiden lukumäärän suhteen olisikin edullista yksittäisen työnantajan näkökulmasta, on se nähty epätoivottavana mm. koska se ei edusta pitkäjänteistä suunnittelua, työntekijöihin sitoutumista ja henkilöstön osaamisen lisäämistä kouluttamalla ja niin edelleen. Globalisaation myötä asenneilmasto on kuitenkin muuttunut työnantajien kohdatessa yhä uusia haasteita, paineita kustannusten leikkaamiseen ja jatkuvaa epävarmuutta. (Standing 1999, 101-114.) Monet alaluvussa 2.2.4 esitellyt työvoiman joustavuuden tavoittelun keinot liittyvät keskeisimmin tähän työvoiman joustavuuden lajiin.

Työprosessijoustavuus liittyy kiinteästi erityisesti erilaisiin työajan joustavuuden malleihin, joiden tavoitteena on saada henkilöstön työajan kapasiteetti hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Työajan joustavuuden muotoja on runsaasti erilaisia, ja niiden puitteissa työntekijä voidaan velvoittaa esimerkiksi työskentelemään tasausjaksojen tai työaikapankkien nimissä tavallista pidempiä tai lyhyempiä päiviä työnantajan tarpeen mukaan, tai työskentelemään ajankohtina jotka muutoin olisivat todennäköisesti vapaa-aikaa, kuten viikonloput tai kansalliset pyhäpäivät. (Standing 1999, 114-117.) Myös Suomessa kuvattunkaltainen joustavuus on selvästi lisääntynyt jo pidemmän aikaa, ja työntekijät ovat askel askeleelta, enemmän tai vähemmän, tottuneet ja totutettu paitsi vuorotyöhön, myös viikonloppu- ja pyhäpäivinä tehtävään työhön sekä työsopimuksiin, joissa lähtökohtana ovat työnantajan tarpeen mukaan paljonkin joustavat työajat.

Työn rakennejoustavuus viittaa tässä työtehtävien ja organisaation sisäisten ammattitehtävien joustavuuteen. Joustamattomuus tässä alalajissa viittaisi esimerkiksi siihen, että yksilön olisi vaikea liikkua organisaation sisällä työtehtävien välillä tai edetä vaativampiin tai esimiestyötehtäviin. Joustavassa versiossa organisaatioon olisi mahdollista päästä sisään myös muutoin kuin ”pohjalta” aloittamalla, ja siirtymät organisaation sisällä paitsi sallittaisiin niiden tullessa ajankohtaisiksi, niitä myös tuettaisiin esimerkiksi koulutuksen keinoin. (Standing 1999, 117-124)

Tämän luvun lopuksi voidaan huomata, että tapoja jaotella joustavuutta on useita, mutta ne myös osoittavat, kuinka kiinteässä suhteessa joustavuuden eri lajit ovat toisiinsa – osin jopa pitkälti limittäin. Lisäksi joustavuudesta keskusteltaessa ja sitä vaatiessa on tarpeen aina määritellä paitsi kenen halutaan joustavan, myös millä tavoin. Tässä tutkielmassa, jossa huomion keskipisteenä on se jouston tarve johon voidaan yt-neuvottelumenettelyn mukaisen irtisanomisen kautta vastata, voidaan huomata, että osa jouston lajeista on aiheeseen kiinteämmässä yhteydessä kuin muut. Jaotteluista Atkinsonin kuvailema numeerinen joustavuus, Zamindarin määrällinen joustavuus ja Standingin jaottelun mukainen työvoiman joustavuus henkilömäärissä mitattuna ovat esimerkkejä. Samaan aikaan voidaan kuitenkin jo huomata, Suomen työnantajien toiveet selvästi kohdistuvat myös muihin esiteltuihin joustavuuden lajeihin, ja yt-neuvotteluissa keskustellaan myös mm. palkkojen, työaikojen ja tehtävien joustavuuteen liittyvistä seikoista. Sekä palkkaukseen liittyvät että laadullisen joustavuuden muodot kuten tehtäväjoustavuus ja osaamisen joustavuus ovat selvästi tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä yt-neuvottelujen aloittamisen tarpeeseen että neuvottelujen lopputulemiin.

## **2.2.4 Työvoiman joustavuus ja osaaminen**

Merkittävä tekijä työvoiman joustavuutta käsiteltäessä on sen suhde organisaation osaamispääomaan, sen kasvattamiseen ja ylläpitämiseen. Työvoiman laadullinen joustavuus on kiinteässä yhteydessä koulutustasoon, ja koulutetut työntekijät ovat tyypillisesti myönteisempiä elinikäisen oppimisen periaatteen suhteen (Eamets & Jaakson 2014, 748). Zamindarin mukaan koska henkilöstö on joustavan organisaation tärkein voimavara, on henkilöstön kouluttaminen osaamisen ja laadun takaamiseksi erityisen tärkeää. Henkilöstön kouluttaminen lisää organisaation joustavuutta paitsi

lisäämällä henkilöstön osaamista ja taitoja myös ohjaamalla heitä kohti organisaation tavoitteita. Osaavaa työvoimaa voidaan helpommin siirtää tehtävistä toiseen, ja muutokset onnistuvat nopeammin ja sujuvammin kuin matalan osaamisen henkilöstön kohdalla. Henkilöstön koulutuksen tavoite usein onkin paitsi osaamisen lisääminen, myös joustavuuden lisääminen. (Zamindar 1997b, 2.) Työvoiman joustavuuteen vaikuttavaan lainsäädäntöön liittyvässä keskustelussa onkin esitetty, että lainsäädäntö joka pyrkisi suojaamaan työntekijöiden työsuhteturvaa ja siten johtaisi pitkäaikaisempiin työsuhteisiin, olisi omiaan lisäämään työntekijöiden osaamista ja siten tehtäväjoustavuutta organisaation sisällä (Eamets & Paas 2006, 5). Täten yhdenlainen joustavuuden rajoittaminen voitaisiinkin nähdä toisenlaiseen joustavuuteen johtavana.

Henkilöstön osaamisen joustavuus viittaa siihen, kuinka sujuvasti ja monipuolisesti työntekijän taitoja ja kykyjä voidaan hyödyntää organisaation sisällä (Bhattacharya 2005, 624). Työntekijä, jolla on joustavaa osaamista, voidaan teoriassa nopeastikin siirtää organisaatiossa tehtävästä toiseen, joustavuuden määrästä riippuen jopa hyvin erilaiseen, tehtävään, ja siten olosuhteiden muuttuessa välttää työvoiman toimettomuutta tai purkaa ruuhkautuvaa työvoiman tarvetta siellä, missä sitä on. Tämä viittaa myös aikaisemmin esiteltyyn laadulliseen joustavuuteen.

Joustavuus ei ole vain työvoiman tai yksittäisen organisaation henkilöstön ominaisuus, vaan myös organisaatioon ja sen kulttuuriin liittyvä tekijä. Zamindar esittää, että joustavat organisaatiot myös kouluttavat henkilöstöään enemmän. Näin ollen on monesti vaikea sanoa, onko joustavuus seurausta koulutuksesta vai päinvastoin. (1997a, 2.) Myös Kuusi (1999, 187) nostaa esiin koulutuksen ja sitä tukevien organisaatorakenteiden merkityksen: ”Yllätyksiin osaavat reagoida paremmin ne, joilla on ”niihin varautunut mieli” – eli ne, joilla on osaamispääomaa paitsi taitoina myös joustavuutta ja oppimista suosivina organisatorisina toimintamalleina.”

Organisaation joustavuus ja henkilöstön kouluttaminen eivät kuitenkaan suinkaan aina kulje kädessä. 1990-luvulla toteutetussa työpoliittisessa tutkimuksessa vain noin 4% suomalaisista organisaatioista määriteltiin sekä joustaviksi että henkilöstöään kouluttaviksi, kun samaan aikaan jopa 62% ei ollut joustava eikä tarjonnut henkilöstökoulutusta. Työnantajista 30% arvioitiin joustaviksi. Samaan aikaan 53%

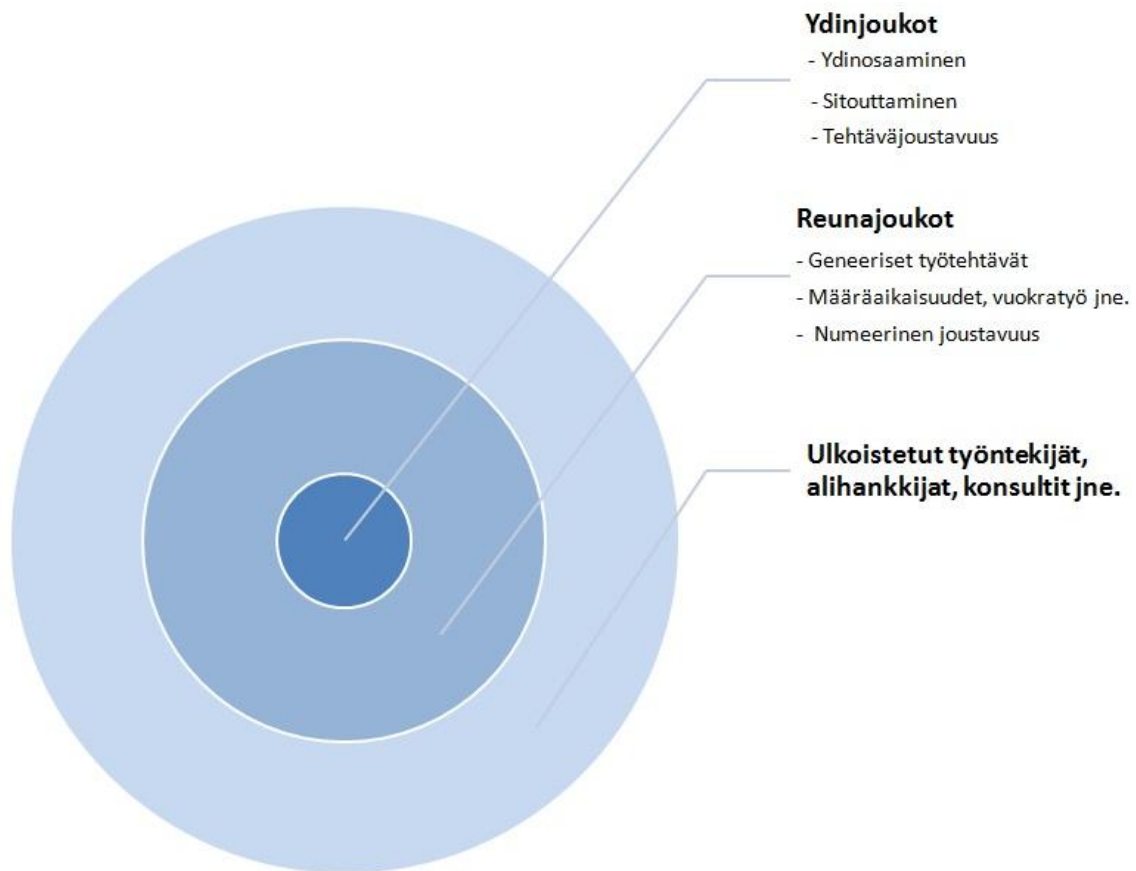
ruotsalaisista organisaatiosta laskettiin vastaavan määritelmän mukaan joustaviksi. Tutkimuksessa työvoiman joustavuutta käsiteltiin kuitenkin lähinnä työntekijänäkökulmasta – kuinka paljon autonomiaa oman työnsä suorittamisen puitteisiin työntekijät nauttivat. (Zamindar 1997a, 15-16)

Tässä tutkielmassa on jo aikaisemmin viitattu muutoksiin yritysten toimintaympäristössä ja työelämässä, jotka ovat johtaneet paitsi lisääntyneeseen tarpeeseen työvoiman joustavuudelle, myös asettavat organisaatioille ja niiden henkilökunnalle yhä uudenlaisia oppimis- ja osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi Kuusi painottaa, että oppimista ja joustavuutta edistävät organisaatorakenteet ovat erityisen tärkeä osaamisväkän tulevaisuuden haaste – erityisesti nopean teknologisen muutoksen vaiheen vallitessa keskeinen vaatimus koko kansalliselle innovaatiojärjestelmälle on kyky ennakoida ja ajoittaa osaamistarpeita. Kuvatussa viimeaikaisessa osaamisvaatimusten murroksessa uuden oppiminen on tyypillisesti nähty tärkeämpänä kuin vanhan soveltaminen. Näin ollen ikääntynyt työvoima on monesti nähty ongelmana, koska runsaan kokemuksen ei ole nähty riittävän kompensoimaan hitaampaa omaksumiskykyä ja nuorempiin verrattuna keskimäärin matalampaa peruskoulutuksen tasoa. (Kuusi 1999, 180-181.) Toisaalta Zamindarin (1997a, 41-42) mukaan organisaatiot tyypillisesti kouluttavat eniten sellaista henkilöstöään, joka on jo muutenkin osaavaa ja kokenutta. Tämä tarkoittaisi, että esimerkiksi korkeakoulutetut, mutta myös iäkkäämmät työntekijät saisivat todennäköisimmin työnantajan kustantamaa koulutusta. Mamia ja Melin puolestaan esittävät, että koulutusta on perinteisesti tarjottu johtajille ja ylemmille toimihenkilöille, mutta teknologian kehityksestä on seurannut, että koulutuksen tarve laajenee jatkuvasti, ja että koulutusta tarjotaan nyt jo käytännössä kaikille henkilöstöryhmille (2006, 26). Joka tapauksessa riippumatta siitä millaista tai minkä ikäistä henkilöstöä niillä on, organisaatiot eivät silti aina kykene hyödyntämään hyvin koulutetunkaan henkilöstön osaamista ja oppimiskykyä, vaan siihen tarvitaan myös oikeanlaisia organisaatorakenteita ja toimintamalleja (Kuusi 1999, 180-181).

Zamindar (1997b) pohtii suomalaisen yhteiskunnan ja työmarkkinoiden suhdetta työvoiman joustavuuteen esittelemällä Atkinsonin teorian organisaation työntekijöiden ydin- ja reunajoukoista. Tämän 1980-luvulla luodun teorian mukaan organisaation henkilöstö voidaan jakaa ydinjoukkoihin, sitoutettaviin ja korkean osaamisen

henkilöihin jotka ovat työnantajalleen tärkeitä, sekä reunajoukkoihin, jotka koostuvat korvattavissa olevista henkilöresursseista ja joihin työnantaja tyypillisesti myös panostaa vähemmän. Reuna-alueen henkilöstöksi määriteltävät henkilöt myös tyypillisesti pyritään Atkinsonin mukaan ”etäännyttämään” organisaatiosta esimerkiksi muuttamalla työsuhteita yrittäjäpohjaisiksi, osa-aikaisiksi, ulkoistetuiksi, määräaikaaisiksi ja niin edelleen.

Kuvio 7: Organisaation työvoiman ydin- ja reunajoukot (Atkinson 1984 mukaillen)



Zamindar kuitenkin totesi, että vaikka tämän teorian mukaan työmarkkinoilla on riski jakautua ns. kahden kerroksen väeksi, on Suomen lakiympäristö ja riittävä sääntely riittänyt estämään tämän kehityksen (1997b, Yhteenvedo). Vaikka 1990-luvulla oli ehkä aiheellista sanoa ettei työntekijöiden tarvitse olla huolissaan kehityksestä jossa ainakin osa työntekijöistä nauttii yhä heikkenevää työsuhteturvaa, on kehitys 2010-lukuun saavuttaessa edennyt harppauksin, ja saanut mahdollisesti myös uusia muotoja kuten tässä tutkielmassa käsiteltäviä yt-neuvottelujen kautta toteutettavia järjestelyjä.



Osaamispääoman ja sen kehittämiseen liittyen on myös syytä huomioida, että organisaatiot eivät pyri joustavaan henkilöstöön joustavuuden vuoksi, tai kouluta henkilöstöään vain henkilöstön osaamisen itseisarvon vuoksi, vaan tavoitteena on aina parantaa organisaation henkilöstön tuottavuutta ja siten parantaa organisaation tulosta. Vertaamalla henkilöstön osaamiseen ja joustavuuteen käytettyä panosta niiden tuloksiin voidaan määritellä, oliko panostus järkevä. Tyypillisesti kuitenkin joustavuuden kasvun ja siitä seuranneiden hyötyjen mittaaminen on vaikeaa, ja erityisesti pitkäjänteinen ja pitkän tähtäimen tuloksiin tähtäävä koulutus voi olla haastavaa näyttää taloudellisesti kannattavaksi. (Zamindar 1997a, 3.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään työvoiman joustavuutta kilpailuedun näkökulmasta.

## **2.2.5 Työvoiman joustavuus kilpailuetuna**

Aikaisemmin tässä tutkielmassa perehdyttiin lyhyesti sekä joustavuuden että kilpailuedun käsitteisiin. On syytä huomata, että kilpailuetua joustavuuden kautta voidaan tavoitella paitsi valtion tasolla, makrotason joustavuutena, mitoittamalla lainsäädännön ja muun sääntelyn siten, että työvoima olisi joustavampaa ja yritysten toimintaedellytykset siten parempia kuin muilla valtioilla, tai organisaatiotasolla, suosimalla lain ja muun sääntelyn sallimia työvoiman joustavuuden keinoja ja organisoimalla rakenteensa sisäistä joustoa suosiviksi. Yhä lähemmäs mikrotason joustavuutta katsottaessa voidaan myös esittää, että esimerkiksi osaamisen ja käyttäytymisen joustavuus voidaan nähdä yksittäisen työntekijän tai -hakijan kilpailuetuna työmarkkinoilla.

Kysymys työvoiman joustavuudesta on ollut mukana keskustelussa kansainvälisen kilpailukyvyn ja -edun yhteydessä jo hyvin kauan – jo vuonna 1788 sveitsiläinen pankkiiri ja Ranskan valtionvarainministeri esitti, että sunnuntaityön kiellon poistaminen toisi valtiolle kilpailuetua suhteessa naapureihinsa, mikäli naapurivallat vain eivät toimisi samoin. 1800-luvulla taas useat tahot alkoivat vaatia kansainvälistä työläinsäädäntöä sen huomion perusteella, että osan maista pyrkiessä lainsäädännöllään parantamaan tehdastyöläisten asemaa, työvoimaa edelleen kaltoin kohtelevat maat saisivat kilpailuetua – huomio, joka on ajankohtainen edelleen tänä päivänä globalisaation aikakaudella. (Bronstein 2009, 86.) On selvää, että tämä osittain kilpailukykyyn ja osittain ihmisoikeuksiin liittyvä aihe asettaa suuria haasteita

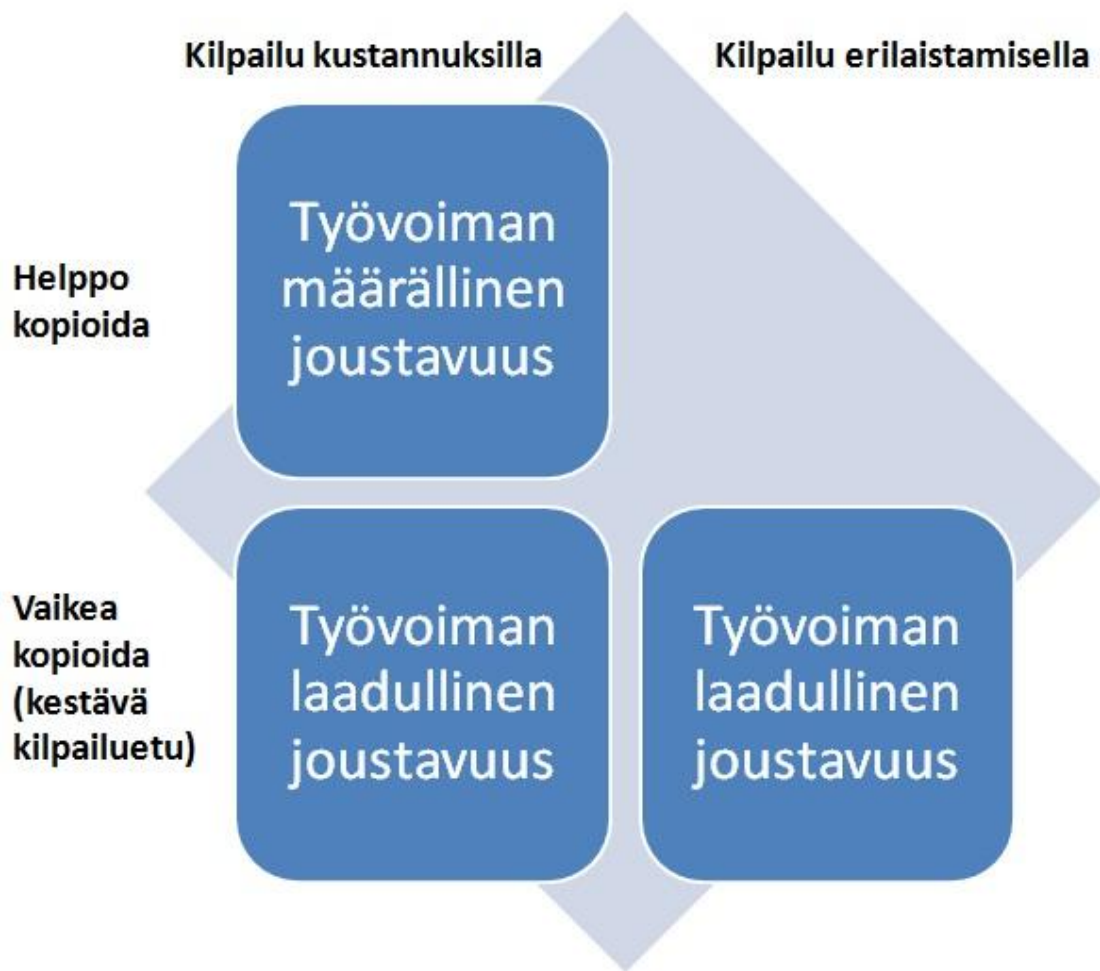
kansainväliselle lainsäädännölle ja vaikeasti ratkaistavissa olevia taloudellisia ja eettisiä dilemmoja valtioille ja organisaatioille, jopa kuluttajille.

Aihe on myös edelleen ajankohtainen, ehkä jopa enemmän kuin koskaan aikaisemmin; useiden tutkijoiden mukaan henkilöstöresurssien joustavuus on erityisen tärkeää nykyaikana taloudellisten muutosten äkkinäisyyden ja muuttuvien strategisten vaatimusten vuoksi (Bhattacharya ym. 2005, 622-623). Michien ja Sheenanin (2005, 446-447) mukaan työmarkkinoiden sääntelyn purkua ja työvoiman joustavuutta pidetään avaintekijänä valtioiden kilpailukyvyssä ja yritysten menestyksessä. Eametsin ja Paasin mukaan eurooppalainen solidaarisuuteen perustuva malli jossa työsuhdeturvaa vaalitaan, on väistämätön osa modernia Euroopan Unionia, mutta samaan aikaan kuitenkin Euroopan talousalueen tilanne heikkenee ja se menettää kilpailukykyään maailmanlaajuisessa kilpailussa. Kirjoittajat myös esittävät, että yksi merkittävimmistä tavoista vahvistaa nyt hiipuvaa kilpailukykyä olisi lisätä työmarkkinoiden joustavuutta – nopeutta, jolla muuttuviin makroekonomisiin olosuhteisiin ja ulkoisiin äkillisiin muutostilanteisiin reagoidaan, tulee lisätä. (Eamets & Paas 2006, 16.) Eamets ja Jaakson toteavat tuoreessa, vuoden 2014 artikkelissaan työmarkkinoiden joustavuudesta ja spatiaalisesta liikkuvuudesta, että Euroopan talousalueen kilpailukyvyn parantaminen ei voi onnistua ilman merkittäviä rakenteellisia reformeja ja vastauksia työnantajapuolen vaatimuksiin työvoiman joustavuuden lisäämiseksi. Heidän mukaansa lisää tutkimusta aiheesta kuitenkin kaivataan kipeästi. (Eamets & Jaakson 2014, 746.)

Vaikuttaakin siltä, että keskustelu työvoiman joustavuudesta valtioiden ja yritysten kilpailukeinona ja -etuna kaipaa konkretiaa. Monet tahot ovat julistaneet työvoiman joustavuuden tärkeyttä kilpailun kannalta, mutta mistä tämä kilpailuetu todella kumpuaa? Aikaisemmin tässä tutkielmassa käsitelystä kilpailuedun käsitteestä on jo todettu, että kilpailuetu syntyy, kun yritys toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei toteuta tai ei ole mahdollisuutta toteuttaa, ja että ollakseen kestävä, kilpailuedun tulisi perustua vaikeasti kopioitaviin tai uniikkeihin tekijöihin. Valtiot voivat kehittää ja omaksua työvoiman joustavaa käyttöä sallivia ja edistäviä lainsäädäntöjä, mutta juridistekniset mallit ovat todennäköisesti helposti myös muiden, kilpailevien maiden, kopioitavissa, mikäli ne niin haluavat toimia. Yritykset voivat hyödyntää työvoiman määrälliseen joustoon johtavia keinoja siinä määrin, kuin ne sen toimintaan soveltuvat. Michien ja Sheenanin (2005, 446-447)

mukaan joustavasti, työnantajan tarpeen mukaan työskentelevät työntekijät tyypillisestä johtavat paitsi säästöihin palkkakustannuksissa kun vain aktiivisesta työajasta maksetaan, ja lisäksi epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien palkat ovat usein vakinaisten työntekijöiden palkkoja pienemmät. Tätä kautta työnantajaorganisaatio voisi tavoitella kilpailuetua Porterin kahdesta keinosta, alhaisemmat kustannukset tai erilaistaminen, nimenomaan kilpailijoitaan matalammilla kustannuksilla. Näin saavutettu kilpailuetu ei kuitenkaan todennäköisesti olisi vaikea kopioida kilpailijoiden toimesta. Laadulliseen joustavuuteen panostaminen, esimerkiksi koulutuksen keinoin, saattaisi johtaa sekä valtion että organisaatiotason kestäväan kilpailuetuun, kun kilpailutekijänä olisi pitkäjänteisesti rakennettu osaamispääoma. Bhattacharyan. ym tutkimus vuodelta 2005 osoitti työntekijöiden osaamisen joustavuuden vahvan positiivisen korrelaation kustannustehokkuuden kanssa – osaltaan todistaen, että joustavuus ja osaamispääoma voivat luoda kilpailuetua. Omassa tutkimuksessaan Michie ja Sheenan päätyvät toteamaan, että pääosin erilaistamisen kautta kilpailuetua tavoittelevat, laatuun ja innovaatioihin strategiallaan tähtäävät, organisaatiot hyötyvät organisaation sisäisestä tehtäväjoustavuudesta selvästi enemmän kuin määrällisestä joustavuudesta (2005, 461).

Kuvio 8: Joustavuus ja kilpailuetu (Porter 1985, Battacharya ym. 2005 ja Michie & Sheenan 2005 yhdistellen)



Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen keskustelunaiheita -julkaisussa vuodelta 2003 todettiin, että työnantajien näkökulmasta palkkajoustavuuden puute koettiin Suomessa ongelmaksi kilpailukyvyn kannalta, ja vaikka paikallinen sopiminen on osittain helpottanut tilannetta, lisää joustavuutta tarvittaisiin kilpailukyvyn takaamiseksi (Oksanen 2003, 106). Edelliseen, kuvioon 8 liittyen, palkkajoustavuudella voidaan sanoa pyrittävän kilpailukykyyn alempien kustannusten keinoin. Olisi kuitenkin liiallinen yksinkertaistus olettaa, että näin hankittu mahdollinen kilpailuetu olisi muiden maiden toimesta helppo kopioida – palkkojen ja niiden määräytymisen ja jouston kokonaisuus on monimutkainen, ja siihen liittyvät sääntelyn lisäksi monia kysynnän ja tarjonnan sekä työmarkkinoiden piirteiden tekijöitä. Joka tapauksessa, palkkajoustavuuden rajallisuus suomalaisten yritysten toimintaympäristössä on todennäköisesti saanut yritykset pitkäjänteisesti suuntaamaan huomionsa pois

kustannus- ja palkkakilpailusta, ja kohti koulutusta, osaamisen joustavuutta ja laatua (Oksanen 2003, 106), jonka voidaan olettaa edistävän kestävän kilpailuedun saavuttamista.

Ajatus työvoiman joustavuudesta valtiollisena tai maanosien välisen kilpailukyknä ja kilpailuedun tavoittelun keinona ei kuitenkaan ole yksimielisesti hyväksytty. Krugmanin vuoden 1994 artikkelin mukaan kansainvälisestä kilpailukykyvystä puhuminen työvoiman joustavuudesta seuraavan tuottavuuden yhteydessä on kuitenkin virheellistä, koska valtiot eivät kilpaile keskenään samoin kuin yritykset kilpailevat keskenään, ja että kansainvälinen kauppa ei ole nollasummapeli – yhden valtion menestys ei ainakaan automaattisesti johda toisen tappioihin. Dunn (1994) vastaa Krugmanin kritiikkiin valtioiden välisen kilpailukykyvyn vertailusta huomauttamalla, että vaikka vertailu onkin vaikeaa ja metodit puutteellisia, se ei kuitenkaan tarkoita, ettei itse aihe olisi todellinen ja tärkeä. Suni ja Ylä-Anttila toteavat, että myös valtio- tai -aluekohtaisilla tekijöillä on merkitystä, jonka osoittaa mm. se, että osa maista ja niissä toimivista yrityksistä on selvinnyt viimeaikaisista talouskriiseistä selvästi paremmin kuin muut. Valtiot ja alueet voivat kilpailla keskenään esimerkiksi vakaalla ja ennustettavalla toimintaympäristöllä, infrastruktuurilla, koulutustasolla ja tutkimusympäristöllä, mutta myös maakohtaisella kustannustasolla on merkitystä. (Suni & Ylä-Anttila 2011, 36-37.) Tästä listasta työvoiman joustavuuden voidaan nähdä liittyvän sekä toimintaympäristöön että koulutus- ja kustannustasoon. Voidaan todeta, että näinä globalisaation aikoina organisaatiot varmasti harkitsevat tarkkaan, mihin sijoittavat pääkonttorinsa, tuotantolaitoksensa ja muut toimipisteensä ja samalla verotuksensa ja tarjoamansa työpaikat. Tässä päätöksenteossa juridinen ympäristö ja muu sääntely ovat varmasti osa yhtälöä, joka tekee kustakin maasta enemmän tai vähemmän houkuttelevan, ja siinä mielessä valtiot ehdottomasti kilpailevat keskenään, vaikka yhden menestys ei muutoin automaattisesti johtaisikaan toisen tappioihin.

Voimakas kansainvälinen kilpailu on nyt ja tulevaisuudessa merkittävä tekijä joka ohjaa kohti työvoiman joustavaa käyttöä, ja laajalti uskotaan, että nimenomaan paine kansainvälisestä kilpailusta saa yritykset pyrkimään yhä joustavammiksi (Oksanen 2003, 109). Yhteenvedona voidaan siis todeta, että vallitseva käsitys on, että työvoiman joustavuus on kilpailutekijä. Maailmassa, jossa valtioiden rajojen merkitykset monessa mielessä hälventyvät, kilpailevat yritykset ehkä jopa kaikkien potentiaalisten

kilpailijoidensa kanssa maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Valtion roolina on tarjota sellainen kokonaisuus toimintaedellytyksiä, joiden puitteissa sille veronsa maksavat yritykset voivat menestyä. Jotta työvoiman joustavuudella voidaan tavoitella kilpailuetua, tulee määritellä, onko tavoitteena matalampiin kustannuksiin vai erilaistamiseen perustuva kilpailuetu.

### **2.2.6 Keinot työvoiman joustavuuden tavoitteluun**

Kuten edellisissä luvuissa on esitetty, yrityksen päätös käyttää työvoimaa joustavasti heijastaa todennäköisesti johdon strategisia linjauksia (Michien & Sheenan 2005, 448) tai ainakin tavoitetta säästää kustannuksissa. Joustavuutta voidaan tavoitella paitsi tämän tutkimuksen aiheen mukaisesti yt-menettelyn kautta, myös monien muiden työn muotojen ja organisointitapojen avulla. Suomessakin käytössä on termi ”epätyypillinen työsuhde”, joka voidaan määritellä työlainsäädännön perinteisestä lähtökohdasta, pysyvistä ja kokoaikaisesta palkkatyösuhteesta poikkeaviksi työvoiman käytön muodoiksi kuten osa-aikatyö, määräaikaiset työsopimukset ja vuokratyö (Saloheimo 2015). Näitä, nyt jo todellisuudessa varsin yleisiä, työn muotoja voidaan pitää työnantajan näkökulmasta työvoiman joustavuuden ilmentyminä ja joustavuuden tavoittelun keinoina, sillä ne mahdollistavat työvoiman käytön lisäämisen ja vähentämisen tarpeen mukaan huomattavasti Suomessa perinteistä toistaiseksi voimassa olevaa kokopäivätyötä paremmin. Epätyypillisten työsuhteiden yleistymisen taustalla on useita tekijöitä kuten naisten tulo työmarkkinoille, toimihenkilöiden määrän lisääntyminen, palvelusektorin laajeneminen ja erityisesti korkean työttömyyden myötä lisääntynyt työn tarjonta (Saloheimo 2015). Lisäksi voidaan sanoa, että epätyypillisesti työsuhteet ovat myös toivottavia ainakin joidenkin työntekijöiden näkökulmasta, mutta suurin syy niiden lisääntymiseen on työnantajapuolen toive työvoiman joustoon. Aivan kuten irtisanomistakin, on näiden epätyypillisten työsuhteiden käyttöä sekä perinteisten työsuhteiden muuttamista epätyypilliseksi rajoitettu työsopimuslailla ja muun sääntelyn keinoin (Saloheimo 2015). Keskustelua Suomen mediassa ja politiikassa ovat herättäneet viime aikoina erityisesti niin sanotut ”nollasopimukset”, eli työsuhteet, joissa henkilö on teknisesti ottaen työsuhteessa, mutta työnantajalla ei ole velvollisuutta tarjota lainkaan työtunteja (Asplund 2013).

Useat eri lähteet listaavat edellä kuvatun kaltaisia keinoja, joita yritys voi hyödyntää lisätäkseen työvoiman joustoa. Standing (1999, 102-114) esittää jo mainittujen keinojen lisäksi mm. alihankkijoiden ja konsulttien käytön, mutta myös ”piilotetut työntekijät”, joilla hän viittaa harmaaseen talouteen ja siihen, että työnantajalla ei ole virallista ja mm. verotuksen kannalta oikeamuotoista suhdetta työntekijään, mutta todellisuudessa työtä vaihdetaan korvaukseen. Luonnollisesti viimeksi mainitun kaltainen ”pimeä työ” on Suomen lain vastaista, mutta mitä todennäköisimmin silti olemassa oleva keino hankkia työtä äärimmäisen joustavasti.

Uhmavaaran ym. työpoliittinen tutkimus ”Joustaako työ?” vuodelta 2005 ja Myös Mamian ja Melinin toimittama työpoliittinen tutkimus ”Kenen ehdoilla työ joustaa?” vuodelta 2006 tarkastelevat erityisesti työelämän joustoja, kuten työn tekemisen paikan suhteen joustavaa työtä, työaikajoustoja, palkkausjärjestelmien joustavuutta sekä tiimityötä ja monitaitoisuutta osana työorganisaation joustavaa toimintatapaa. Kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu, nämä työelämän jouston keinot ovat pitkälti tämän työvoiman ja työmarkkinoiden joustoja käsittelevän tutkielman aiheen ulkopuolella. Toisaalta voidaan huomata, että palkkausjärjestelmien joustavuus ja monitaitoisuus liittyvät käsitteillä olevaan joustavuuteen, ja erityisesti organisaation työntekijöiden monitaitoisuuden – osaamisen joustavuuden ja tehtäväjoustavuuden – lisäämistä voidaan pitää laadullisen joustavuuden tavoittelun keinona. Muita laadullisen joustavuuden lisäämiseen tähtääviä keinoja ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset ja vaikkapa työkierrot, joiden avulla henkilöstö saa mahdollisuuden omaksua erilaisia organisaatiossa tarvittavia tietoja ja taitoja.

Eräs suomalaiselle yhteiskunnalle tyypillinen työvoiman jouston keino on lomauttaminen – työnteon ja palkanmaksun väliaikainen keskeytyminen työsuhteen pysyessä voimassa. Tämä työntekijälle työttömyysetuuden kautta yhteiskunnan taloudellisesti korvaama palkkakustannusten jousto on Suomen lisäksi käytössä vain kourallisessa maita, mm. Pohjoismaissa Ruotsia lukuun ottamatta, ja Saksassa ja Belgiassa, ja sitä voidaan kuvailla keinoksi jonka avulla väliaikaisiin tuotannollisiin ja taloudellisiin haasteisiin ajautunut organisaatio voi sekä pyrkiä pitämään kiinni henkilöstöstään että tavoittelemaan työvoiman joustoa. Svalund, Bergström Casinowsky, Dølvik, Håkansson, Järvensivu, Kervinen, Møberg, Juul ja Piirainen kuvailevat vuoden 2013 artikkelissaan lomautusta perinteiseksi, pohjoismaiseksi ja valtion sponsoroimaksi

työvoiman joustavuudeksi, jonka avulla irtisanomisia pyritään viimeiseen asti välttämään. Lomautusmenettely nähdään myös hyvänä keinona pyrkiä pitämään kiinni organisaation tärkeästä osaamispääomasta vaikeassakin tilanteessa. (Svalund ym. 2013, 183-198.) Lomautusperusteet ja lomautusmenettely on määritelty työsopimuslain (55/2001) 5. luvussa. Joustavuuden keinona lomautus ei kuitenkaan ole kovin nopea – ennen lomautusten alkua on työnantajan noudatettava joko laissa määriteltyä ennakkoselvitys- ja kuulemisvelvollisuutta, tai yli 20 työntekijä yrityksissä lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) 8. luvun yhteistoimintamenettelyjä, jonka jälkeen työnantajan on ilmoitettava lomautuksen peruste, alkamisaika, kesto tai arvioitu kesto työntekijälle henkilökohtaisesti viimeistään 14 päivää ennen lomautuksen alkamista, ellei työehtosopimus toisin määrää (Finlex 2015). Toisin sanoen aikajänne ennen lomautusten alkua on useita viikkoja.

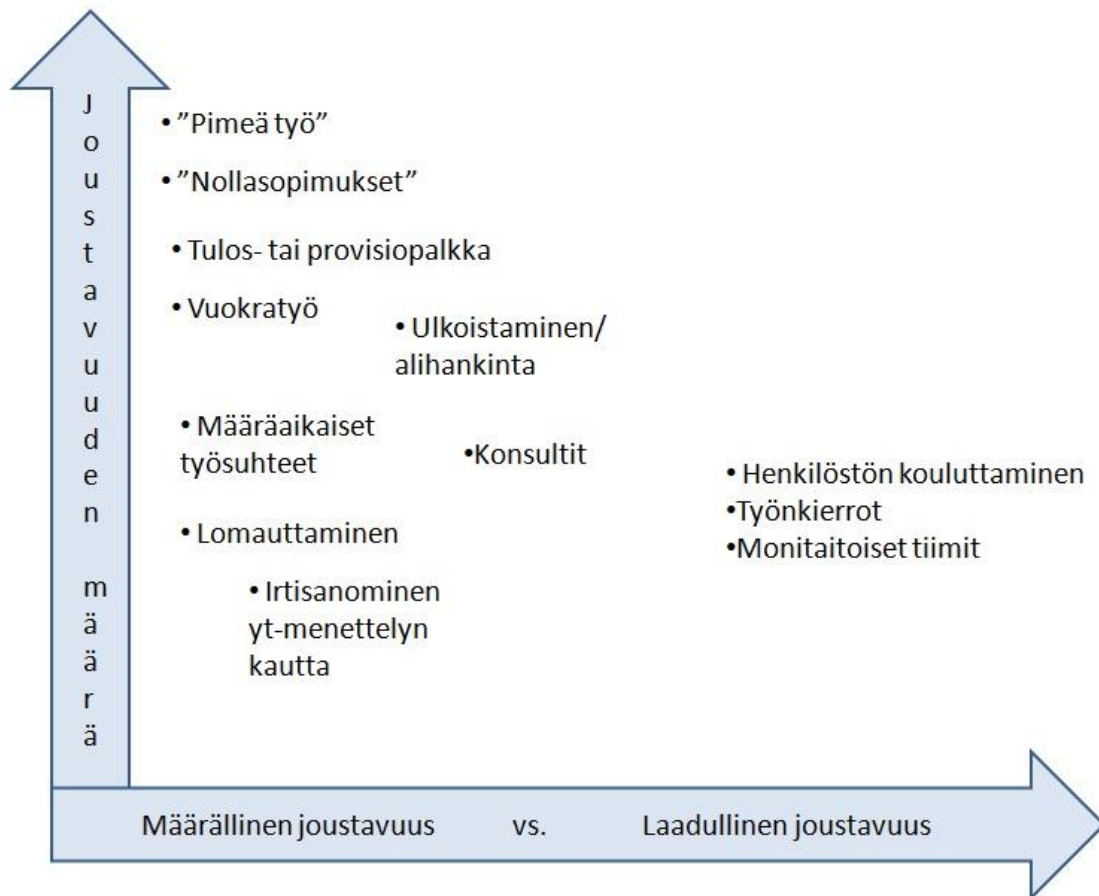
Scherrer-Rathje, Deflorin ja Anad käsittelevät vuonna 2014 julkaistussa artikkelissaan ulkoistamista tuotannon joustavuuden keinona. Heidän mukaansa tuotannon ulkoistaminen on merkittävä keino kilpailuedun tavoittelussa yrityksille, jotka kamppailevat asiakkaiden nopeasti vaihtuvien vaatimusten ja kustannustehokkuuden parissa. Ulkoistamisella tarkoitetaan organisaation yhden tai useamman toiminnon osin tai kokonaan antamista ulkopuolisen palveluntarjoajan toteutettavaksi alihankintana. Ulkoistamisen suosio on ollut kasvussa jo pitkään, ja siihen tyypillisesti kuuluu tavoite keskittyä organisaation omiin ydinosaisiin ja -toimintoihin. (Scherrer-Rathje ym. 2014, 1211-1212.) Ulkoistaminen on erittäin olennainen ilmiö myös tämän tutkielman kannalta, sillä paitsi joustavuuden tavoittelun keino, se on asia, joka usein johtaa ulkoistavan organisaation tarpeeseen vähentää omaa henkilöstöään osan tehtävistä siirtyessä ulkoiselle palveluntarjoajalle. Koska ulkoistava organisaatio käytännössä ostaa palveluntarjoajan tuotetta, saattaa kyseessä olla, sopimuksesta riippuen, hyvinkin joustava tapa toteuttaa työvoimaa ja muita resursseja vaativia toimintoja. Mikäli tarve väliaikaisesti tai pysyvästi loppuu, voi tuotteen ostamisen lopettaa, ja kustannukset loppuvat. Scherrer-Rathjen ym. tutkimuksessa korostui huomio siitä, että toimintojaan ulkoistavan organisaation tulisi kiinnittää erityistä huomiota oman henkilöstönsä osaamispääomaan, sillä toimintojen siirtyessä organisaation ulkopuolelle, myös niihin liittyvä osaamisen saattaa kadota tai hiljalleen rapautua näin heikentäen organisaation henkilöstön laadullista joustavuutta ja tehden organisaatiosta riippuvaisen palveluntarjoajastaan (2014, 1235). Ulkoistamista joustavuuden muotona käyttäessä



tulisi siis kiinnittää huomiota siihen, ettei organisaation sisäinen ja osaamiseen liittyvä, laadullinen joustavuus kärsisi liikaa. Toisaalta niiden yritysten, jotka toimivat muiden alihankkijoina, tulee kiinnittää huomiota oman riskinsä hallintaan juuri siksi, että asiakkaalle malli voi olla hyvin joustavaa. Uhmavaaran ym. mukaan työvoiman määrälliset joustot kuten irtisanomiset tulevat käyttöön usein juuri pienissä alihankintayrityksissä, jotka puolestaan yrittävät hallita alisteisen asemansa riskejä hankkimalla mahdollisimman monia ”sopimuskumppaneita” eli isäntäyrityksiä (2005, 104).

Seuraavassa kuviossa työvoiman joustavuuden tavoittelun keinoja on pyritty järjestelmään sen mukaan, edustavatko ne määrällistä vai laadullista joustoa, ja kuinka paljon joustoa niiden on katsottu tarjoavan. On syytä huomata että eri keinojen sijoittelu kuvioon perustuu tutkijan arvioon, eikä se siten ole välttämättä koko totuutta kuvaavaa. Esimerkiksi alihankinnan ja konsulttien käyttö on näiden keinojen kiistattomasta määrällisestä joustomahdollisuudesta huolimatta sijoitettu lähemmäs määrällinen-laadullinen -akselin keskivaihetta, koska niiden myötä voidaan ajatella myös merkittävän ja korkean tason osaamisen tulevan organisaation, joskin väliaikaiseen, käyttöön. Huomioitavaa on myös, että yt-menettelyn mukainen irtisanominen on vahvasta sääntelystä johtuen katsottu yhdeksi vähiten joustoa tarjoavaksi keinoksi – asia, josta on varmasti myös poikkeavia mielipiteitä, ja jota arvioidaan uudelleen tutkielman empiirisen osion jälkeen.

Kuvio 9: Keinot työvoiman joustavaan käyttöön



Löytyy runsaasti todisteita siitä, että organisaatiot ympäri maailmaa ja Suomessa pyrkivät työvoiman joustavuuteen, ja sen tavoittelussa keksityt ja sovelletut keinot ovat moninaisia. Osa keinoista onkin jo hyvin laajassa käytössä, ja jotkin keinoista soveltuvat tiettyihin tilanteisiin ja tavoitteisiin paremmin kuin toiset. Työntekijöiden irtisanomiseen, ja mahdollisesti ulkoistamiseen tai lomautuksiin, sen helppouteen tai vaikeuteen liittyviä seikkoja ei kuitenkaan yleisesti ottaen käsitellä joustavuuden näkökulmasta. Usein muut joustavuuden keinot nähdään tapana välttää näitä työvoiman pysyvään tai väliaikaiseenkin vähentämiseen liittyviä keinoja.

## 2.2.7 Työvoiman joustavuuden tavoittelun varjopuolet

Mamia ja Melin esittävät vuonna 2006 julkaistussa työpoliittisessa tutkimuksensa *Kenen ehdoilla työ joustaa?* johdannossa, että vuonna 2005 sanomalehtien mukaan suomalaisilla pörssiyhtiöillä meni erittäin hyvin. Samaan aikaan kuitenkin monet

pörssiyritykset olivat käyneet henkilöstön vähentämiseen tähtääviä yt-neuvotteluja. Kannattavia tuotantolaitoksia myös lakkautettiin tai niiden toiminta siirrettiin matalampien työvoima- ja tuotantokustannusten maihin. Tämänkaltaisen toiminnan voittajina kirjoittajat näkivät pörssiyritysten omistajat, ja häviäjinä työntekijät. On helppoa nähdä Mamian ja Melinin kuvaileman tilanteen yhtäläisyydet tämän tutkielman alkuasetelman kanssa. Kyseisen vuoden 2006 tutkimuksen tuloksissa esitettiin, että kuvatuunlainen toiminta on lyhytnäköistä, ja kääntyy lopulta organisaatiota ja sen tulokellisuutta vastaan mm. organisaation henkilöstön sitoutumisen vähentymisen kautta. (Mamia & Melin 2006, 1.) Myös monet muut tahot ovat esittäneet, että joustavan työvoiman käyttö saattaa olla lyhytnäköistä, esimerkiksi jos työvoiman pitkäjänteinen osaamispääoman ja innovointikyvyn kehittäminen laiminlyödään (Michie & Sheenan 2005, 447). Michien ja Sheenanin tutkimus vuodelta 2005 osoittaa, että ulkoisesti (määrällisesti) joustavan työvoiman käyttö korreloi negatiivisesti yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kanssa, jos yritys strategiassaan tavoittelee korkeaa laatua ja innovatiivisuutta. Wayn, Lepakin, Fayn ja Thackerin (2010, 110, 124) mukaan henkilöstön määrälliseen joustavuuteen tähtäävien työsuhdemuotojen, esimerkiksi vuokratyö, määräaikaisten työsuhteiden jne., käyttö vakituisten työntekijöiden kanssa saattaa johtaa vakituisten työntekijöiden työnantajaansa kohtaan tuntemaan luottamuksen ja sitoutuneisuuden laskuun. Malirannan mukaan yritykset yrittävät usein viimeiseen asti välttää irtisanomisia, koska ne haluavat pitää kiinni maineesta turvallisena työnantajana (2014, 60-61) – joustava työvoiman käyttö saattaa näyttäytyä hyvinkin negatiivisena asiana työntekijäpuolelle, ja siten varjostaa yrityksen mainetta ja vaikeuttaa tulevia rekrytointejä.

Joustavuuden monista ilmeisistä, ja jo tässä tutkielmassakin esitellyistä, eduista huolimatta on siis vaikea ennustaa, miten henkilöstön työsuhteiden mahdollisimman suureen joustavuuteen pyrkiminen vaikuttaa organisaatioihin kokonaisuutena. Tyypillisesti organisaatiotutkimuksessa on uskottu, että henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on osaamista ja tehokkuutta edistävä tekijä. On syytä olettaa, että mikäli työnantaja selvästi lopettaa henkilöstönsä sitoutumisen, samalla siirtäen osan ennen yrittäjäriskiksi miellettyä riskiä työntekijöille, myös työntekijöiden halu sitoutua työnantajaansa heikkenee. Tämä puolestaan sopii heikosti osaamisen merkitystä korostavaan menestyksen logiikkaan, ja organisaatioiden sekä työtehtävien tietointensiivisyyden lisääntymiseen. Monet tahot kuten SITRA, ETLA ja EVA ovat

esittäneet, että erityisesti Suomen yritysten tärkein jollei ainoa kilpailuetu on huippuluokan osaajista koostuva henkilöstö (Viitala & Mäkipelkola 2005, 15). On siis olemassa ilmeinen ristiriita, kun työntäjä pyrkii samaan aikaan edistämään työvoiman määrällistä joustavuutta ja lisäämään henkilöstönsä osaamista.

Anneli Ranki tutki väitöskirjassaan vuodelta 2000 jatkuvien yt-neuvottelujen vaikutuksia organisaation sisäiseen dynamiikkaan ja henkilöstöön. Hän puhuu tilanteesta kriisiytyneen organisaation käsitteen kautta, ja lähtökohtana on oletus säästö- ja tehostustoimista taloudellisten tappioiden seurauksena. Ranki esittää, että yt-neuvottelut eivät kuitenkaan läheskään aina tuota toivottuja tuloksia, muun muassa koska jäljelle jäävän henkilöstön energia suuntautuu oman asemansa turvaamiseen organisaation tavoitteiden sijaan, sitoutuminen ja yhteistoiminnallisuus vähenevät ja muutoksen aikaansaaminen ja johtaminen vaikeutuu.

Sitoutumisella viitataan siihen, millä tavoin työntekijä on asennoitunut organisaatioonsa ja työhönsä. Käytännössä se merkitsee, että sitoutunut työntekijä on vahvasti organisaatioon kiinnittynyt eikä siten ole aikeissa vaihtaa työpaikkaa, ei ole töistä poissa ilman pätevää syytä ja ymmärtää organisaation arvot. Sitoutunut työntekijä myös suorittaa hänelle osoitetut tehtävät tunnollisesti ja pyrkii muutenkin toimimaan organisaation tavoitteiden ja edun mukaisesti. (Mamia & Melin 2006, 102-103.) Sitoutunut henkilöstö on siis monella tapaa organisaation etu, ja voidaan nähdä myös kilpailuetuna.

Vaikuttaa siis siltä, että joustavuuden varjopuolena on erityisesti sitoutumattomuus. Mikäli organisaatio ei sitoudu henkilöstöönsä, ei henkilöstökään todennäköisesti kiinnity organisaatioon tavalla joka saisi sen toimimaan uskollisesti ja ennen kaikkea kohti organisaation etua ja menestystä. Konsulttitalo Deloitte'n vuoden 2015 raportti globaaleista henkilöstöjohtamisen trendeistä korostaa länsimaissa henkilöstön sitouttamisen yhä kasvavaa merkitystä; organisaation kulttuurin kautta voidaan vähentää henkilöstön ei-toivottua vaihtuvuutta, houkutella parhaita talenteja ja parantaa tuottavuuttaan. Suomessa sitouttaminen ei kuitenkaan ole päässyt yhtä arvostettuun asemaan, vaan HR-johtajat toivovat henkilöstöhallinnolta ennen kaikkea teknistä optimointia. Syyksi sitouttamisen matalaan sijoitukseen suomalaisten henkilöstöjohtajien prioriteettilistalla voidaan pitää maan heikkoa talous- ja

työllisyystilannetta – ”työntekijä saa olla tyytyväinen, jos hänellä on työpaikka.” (Deloitte 2015; Hakola 2015.)

## **2.3 Yhteenveto ja keskustelua työvoiman joustavuudesta**

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty paitsi keskeisiin käsitteisiin, työvoiman joustavuuteen liittyvään diskurssiin suhteessa lainsäädäntöön ja suomalaiseen yhteiskuntaan. Lisäksi on tarkasteltu työvoiman joustavuuden suhdetta osaamispääomaan ja kilpailukykyyn, ja tapoja joilla yritykset joustavuutta tavoittelevat. On moneen kertaan todettu, että työnantajapuoli tarvitsee ja vaatii joustavuutta. Toisaalta työmarkkinoiden joustavuutta on myös hyvin vaikea objektiivisesti arvioida tai mitata numeerisesti. Ei ole olemassa selkeää mittaristoa työvoiman joustavuudelle jolla voitaisiin osoittaa, onko joustavuutta tarpeeksi vastaamaan riittävästi ja riittävän nopeasti ulkoisen maailman heterogeenisiin muutoksiin. (Eamets & Paas 2006, 2.)

Viitalan ym. (2014, 1-2) mukaan Suomen organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön ovat vaikuttaneet kolme megatrendiä: globalisaatio, teknologia ja työvoiman demografiset tekijät. Näistä kolmesta globalisaatio ja teknologinen kehitys ovat monesti nousseet esille tutkielman kirjallisuuskatsauksessa. Syyt elinkeinoelämän muutoksiin ja joustovaatimusten kasvuun puolestaan voidaan tiivistää Uhmavaaran ym. sanoin:

Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana tavalla, jota on vaikutuksiltaan verrattu teolliseen vallankumoukseen. Taustalla on koko yhteiskuntaa muokkaava teknistaloudellinen murros, jonka näkyvimpiä piirteitä ovat maailmantalouden globalisoituminen sekä uusien tiedon käsittelyyn ja viestintään liittyvien teknologioiden läpimurto, jota on luonnehdittu kehitykseksi kohti tietoyhteiskuntaa. Talouden ja pääomaliikkeiden kansainvälistymisen myötä työtä siirtyy sinne, missä on tarvittavaa osaamista ja halvat kustannukset. Yritysten välinen kilpailu kiristyy ja niiden toimintaympäristön, eli taloudellisten ja yhteiskunnallisten olosuhteiden, epävakaus kasvaa. (Uhmavaara ym. 2005, 4)

Nämä muutokset koskevat Suomea samoin kuin muitakin valtioita, ehkä jopa astetta enemmän maamme pitkälle kehittyneet talouden vuoksi. Suomen oloihin liittyen Uhmavaara ym. tiivistävät:

Suomalaisen työelämän kannalta merkittävimpiä muutoksia ovat tiedon ja osaamisen merkityksen lisääntyminen, informaatioteknologian kehitys, verkostomaisten organisaatiomuotojen yleistyminen, palvelusektorin kasvu ja teollisuudessa tarvittavan työvoiman supistuminen, niin sanottujen epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen sekä työorganisaatioiden toimintamallien ja työehtojen joustavoituminen (Uhmavaara ym. 2005, 4).

Josko olosuhteet ovatkin muuttuneet, on myös olemassa runsaasti todisteita siitä, että työvoiman joustavuus on lisääntynyt viime vuosikymmeninä maailmanlaajuisesti. Tästä huolimatta monet ekonomistit sekä liike-elämän toimijat ovat esittäneet, että monia talousalueita piinaavat ongelmat kuten matala talouskasvu, inflaatio ja korkea työttömyysaste ovat seurausta riittämättömästä työvoiman joustavuudesta. Tämä ristiriita saattaa viitata esimerkiksi siihen, että työvoiman joustavuus ei ole kasvanut yhtä nopeasti kuin tarve sille on kasvanut, tai että joustavuus ei ole riittävän kokonaisvaltaista ja systemaattista. (Standing 1999, 83.) Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päätyneet myös useat muut aiheita käsitelleet tahot – muun muassa Eamets ja Paas toteavat työmarkkinoiden joustavuutta ja sen suhdetta työsuhdeturvaan käsittelevässä teoksessaan, että deregulaatio ei suinkaan ole edennyt niin pitkälle, että työmarkkinat olisivat aidosti joustavia (2006, 1). Esimerkkejä tästä voidaan nähdä myös suomalaisessa toimintaympäristössä. Suomessa työmarkkinoiden joustavuuden voidaan sanoa olevan yhdistelmä numeerista ja tehtäväjoustavuutta, mutta palkkajoustavuus (taloudellinen joustavuus) kasvaa hiljalleen jatkuvasti. Palkkajoustavuuden kasvua kuitenkin rajoittaa selvästi työehtosopimusten ja ammattiliittojen vahva vaikutus, jonka seurauksena työnantajat toisinaan pyrkivät vaihtoehtoisin palkkausmalleihin kuten tulospalkkaukseen. (Asplund 2003, 2)

Kaksi vuosikymmentä ennen 2007-2008 globaalia finanssikriisiä moni maa pyrki lisäämään työvoiman joustavuutta helpottamalla ns. epätyypillisten työsuhteiden kuten määräaikaisten työsuhteiden käyttöä, mutta tyypillisesti jätti perinteisten, toistaiseksi voimassa olevien ja kokoaikaisten työsuhteiden työsuhdeturvan entiselle tasolleen. Tämä osaltaan edisti epätyypillisten työsuhteiden käyttöä. (OECD 2014, 142.) Szabón ja Négyesin mukaan läntisessä Euroopassa perinteiset työntekijäinstituutiot rimpuilevat parhaansa mukaan säilyttääkseen työsuhdepysyvyyden ja stabiilin työmarkkinatilanteen, joka vallitsi vielä n. 30 vuotta sitten, mutta mitä enemmän ne onnistuvat vahvistamaan toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden työsuhdeturvaa, sitä enemmän

työmarkkinoihin kohdistuu paineita luoda ja käyttää vaihtoehtoisia, joustavampia ratkaisuja. Heidän mukaan korkea rakenteellinen työttömyys voidaan suurelta osin selittää sillä työmarkkinoiden joustamattomuudella, jossa talouspolitiikan asettamat rajoitukset estävät mukautumista, ja työntekijäpuoli ja yksittäiset työntekijät toimivat joustavuuden vastaisesti. Siten ei myöskään ole sattumaa, että Euroopan Unionissa, jossa perinteisen muotoiset työsuhteet ovat jokseenkin suojatussa asemassa, epätyypilliset työsuhteet ovat merkittävästi yleisempiä kuin USA:ssa, jossa irtisanominen on helpompaa. Teknologinen kehitys ja globalisaatio joka tapauksessa johtavat työllisyysrakenteeseen, jossa epätyypilliset työsuhteet yleistyvät, koska toistaiseksi voimassaolevien kokoaikaisten työsuhteiden suojattu asema nostaa niiden transaktiokustannuksia ja siten laskee niiden kilpailukykyä suhteessa epätyypillisiin työsuhteisiin. (Szabó & Négyesi 2005, 81.)

Kuten aikaisemmin tutkielmassa mainittiin, myös Eametsin ja Paasin mukaan Euroopan talousalueen tilanne heikkenee sen menettäessä kilpailukykyään maailmanlaajuisessa kilpailussa, ja merkittävä keino lisätä kilpailukykyä olisi työmarkkinoiden joustavuuden lisääminen. Monet empiiriset tutkimukset osoittavat työsuhteturvallisuuteen liittyvän lainsäädännön vaikutukset työmarkkinoihin; mm. Bentolia ja Saint Paul vuoden 1992 tutkimuksessaan totesivat työn kysynnän vaihtelevan Espanjassa voimakkaammin olosuhteisiin joustavien työvoimaa koskevien säädösten käyttöönoton jälkeen, ja Housemanin vuoden 1991 tutkimus osoitti, että työvoiman joustavuutta rajoittanut erorahamalli läntisen Euroopan metallialan yrityksissä hidasti uusien työpaikkojen syntyä. (Eamets & Paas 2006, 5-6, 16.) Laajemman mittakaavan vaikutuksia on kuitenkin vaikea osoittaa. ILO:n vuoden 2000 raportin mukaan eurooppalaiset työnantajat kyselytutkimuksen mukaan uskovat työvoiman joustavuuden vaikuttavan mahdollisuuksiin työllistää, mutta ei kuitenkaan ole vakuuttavia empiirisiä todisteita siitä, että joustavuutta rajaava sääntely suoraan vaikuttaisi maan kilpailukykyyn, työllisyysasteeseen tai talouden tilaan (ILO 2009, 23; ILO 2000, 11-12).

Joustavuuden tai sen puutteen seuraamusten tarkan suuressa mittakaavassa mittaamisen ongelmallisuuden lisäksi on toki myös olemassa myös muita kuin joustamattomuuteen liittyviä tapoja selittää Euroopan kilpailukykyyn heikkeneminen. Ylä-Anttilan (2005, 187) mukaan useat tutkimukset ovat viitanneet, että hyvin merkittävä syy Euroopan talousalueen tuottavuuden laskuun suhteessa USA:han on Euroopan heikompi kyky

soveltaa tieto- ja viestintäteknologiaa. Malirannan mukaan tuoreimmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että ICT:n vaikutukset USA:n kilpailukyvyyn ja uudistumiskyvyn kehitykseen alkoivat vuoden 2003 paikkeilla hiipua osoittaen paitsi, että informaatioteknologisen murroksen muutoksen kiihkein vaihe on tältä erää ohi, ja että tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kasvua ei voida enää kohtuudella laskea informaatioteknologian käytön seuraamukseksi (2014, 49-50).

Viitala, Vettensaari ja Mäkipelkola ovat vuokratyön ilmiötä tutkiessaan todenneet, että äärimmilleen viety työvoiman joustavuus johtamisessa voi toteutua vain silloin, kun pysyviä asetelmia, lupauksia ja sidoksia on mahdollisimman vähän. Joustavan toiminnan onnistuminen kuitenkin edellyttää, että tarvittavia tuotantotekijöitä – tässä tapauksessa ihmisiä – voidaan pitää mahdollisimman pitkään ikään kuin varalla, valmiudessa valjastukseen kun ja vasta todelliseen tarpeeseen. Teoriassa käyttäjän kannalta katsottuna paras tilanne olisikin, että ilman omaa sitoutumista tarvittavat resurssit suostuisivat olemaan hänen käytettävissään aina tarvittaessa. (Viitala ym. 2006, 161.) Tällainen työnantajan kannalta ideaali tilanne on kuitenkin epärealistinen, ja on muutenkin selvää, että sen lisäksi että työnantajan haluttomuus sitoutua työntekijöihinsä johtaa myös työntekijöiden haluttomuuteen sitoutua työnantajaansa, myös että täydellinen joustavuus merkitsisi myös yritysten kannalta hyvin epävakaa ja epävarmaa toimintaympäristöä. Joustavuus ei siis ole ongelmatonta ja yksiselitteisesti hyvä asia; esimerkiksi määräaikaisten työsuhteiden käytön lisäämisen on nähty mahdollisesti edistävän kahta täysin päinvastaista kehityssuuntaa; toisaalta lisääntynyt työvoiman määrällinen joustavuus mahdollistaa sopivien henkilöiden joustavan etsimisen, kokeilemisen ja löytämisen ja laskee kustannuksia ja siten nostaa talouden yleistä tehokkuutta, mutta toisaalta se myös laskee työnantajien halukkuutta panostaa osaamispääomaan ja siten laskee tuottavuutta. (Eurofound 2008, 3.)

Maliranta on useissa Suomen taloutta, kilpailukykyä ja rakennemuutosta käsitellyissä tutkimuksissa käyttänyt ”luovan tuhon” käsitettä, jolla hän viittaa tuottavuutta kohottavaan muutokseen yritysraenteissa. Luovan tuhon keskiössä on, että innovaatioiden myötä uusia työtapoja, menetelmiä ja tuotteita syntyy, ja samalla vanhoja jää tarpeettomiksi ja ne katoavat olemasta. Tämän prosessin myötä mm. joitakin tuotteita ei enää osteta, niiden tuotanto lakkaa, jotkin yritykset lopettavat toimintansa, ja uusia yrityksiä syntyy. Luovan tuhon myötä kansakunnan vauraus



kasvaa, yritysten kilpailukyky parantuu ja monet inhimillisen hyvinvoinnin edellytykset vahvistuvat. (Maliranta 2014, 11-15, 19.) Rakennemuutoksessa huomionarvoista onkin, että vaikka se asettaa monia vakavia haasteita niin valtioille, yrityksille kuin yksilöille, ja siten monesti johtaa myös jopa tragedioihin, voidaan rakennemuutosten kautta aikojen sanoa lopulta johtaneen lisääntyneeseen vaurauteen ja hyvinvointiin. ”Se mikä on hyväksi luovalle tuholle, on lopulta hyväksi myös työntekijöille ja kansalaisille” (Maliranta 2014, 64).

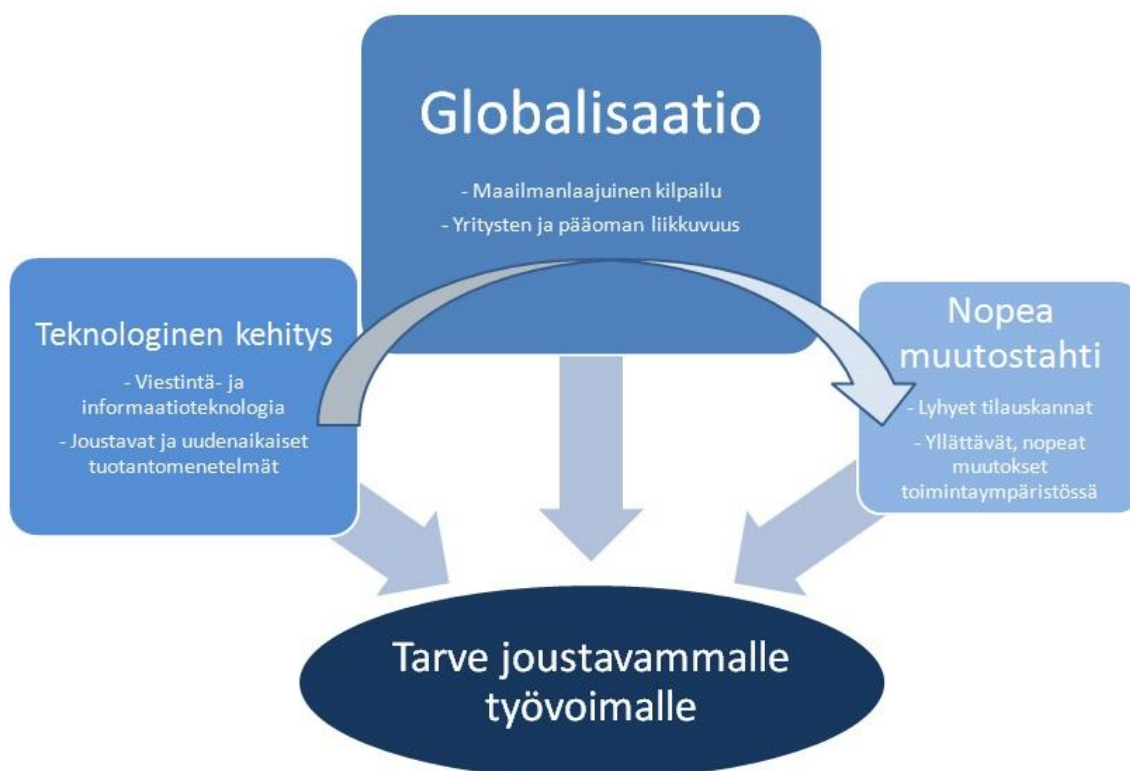
Vuonna 2005 Viitala ja Mäkipelkola esittivät, että vuokratyövoiman käyttö on joustavaan työvoimaan pyrkimisen ääri-ilmiö (2005, 16). Moniin muihin liitännäistyövoiman muotoihin verrattuna vuokratyövoima olikin tuohon aikaan sen ostajalle erinomainen siinä mielessä, että käytännössä työntekijäresurssista pääsi eroon koska tahansa, ilman varoaikaa ja yksipuolisella ilmoituksella (Viitala ym. 2006, 12). Sittenkin myös vuokratyövoimaan liittyvää sääntelyn tulkintaa on korkeimman oikeuden päätöksellä tarkennettu vähemmän joustavaan suuntaan (Finlex 2015, KKO 2012:10), eivätkä irtisanomiset pääsääntöisesti enää ole mahdollista kuvatuunlaisella joustavuudella. Käytännössä kuitenkin vuokratyötä käyttämällä organisaatio voi siltä osin välttää yt-neuvottelujen käynnin vähennystilanteessa, ja tämä velvollisuus on kuin ulkoistettu vuokratyövoiman tarjoavalle yritykselle. Nyt 2010-luvulla voimme varmuudella todeta, että vuokratyövoima on tullut jäädäkseen, eikä sitä voida kohtuudella kutsua ääri-ilmiöksi. Sen sijaan tässä tutkielmassa pyritään katsomaan yt-neuvotteluja ja niihin liittyviä irtisanomisia joustona. Aiheen ollessa jopa kiistanalainen, voidaan ehkä kysyä, onko yt-neuvottelujen käyttö uusi työvoiman tavoittelun äärimuoto?

Näistä ja aikaisemmin tekstissä esille tuoduista lähtökohdista tutkielma etenee teoreettisen viitekehyksen koostamiseen, ja empiirisen tutkimuksen ennakointiin. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyvät monet aikaisemmin tutkielmassa esitetyt mallit ja jaottelut, ja sen tavoitteena on jäsentää ja osoittaa monien käsitteiden ja kokonaisuuksien lomittaisuus ja suhteet toisiinsa.

## 2.4 Teorettinen viitekehys ja empiirisen tutkimuksen ennakointi

Tässä luvussa, kirjallisuuskatsauksen päätteeksi, muodostetaan ja esitellään teorettinen viitekehys, joka toimii taustana empiiriselle tutkimukselle. Huomioiden aikaisemmin määritellyt tutkielman tarkoituksen ja tutkimuskysymykset, ensimmäinen viitekehyksen osa esittää kirjallisuuden perusteella tunnistettuja syitä työvoiman joustavuuden lisäämisen esitetylle tarpeelle. Kuviossa 10 on muutoksen merkittävimmiksi aiheuttajiksi listattu teknologinen kehitys, globalisaatio sekä pitkälti näistä kumpuava yhä nopeammaksi käyvä muutostahti, joka asettaa talouden toimijoille monenlaisia haasteita.

Kuvio 10: Syyt työvoiman joustovaatimusten kasvuun

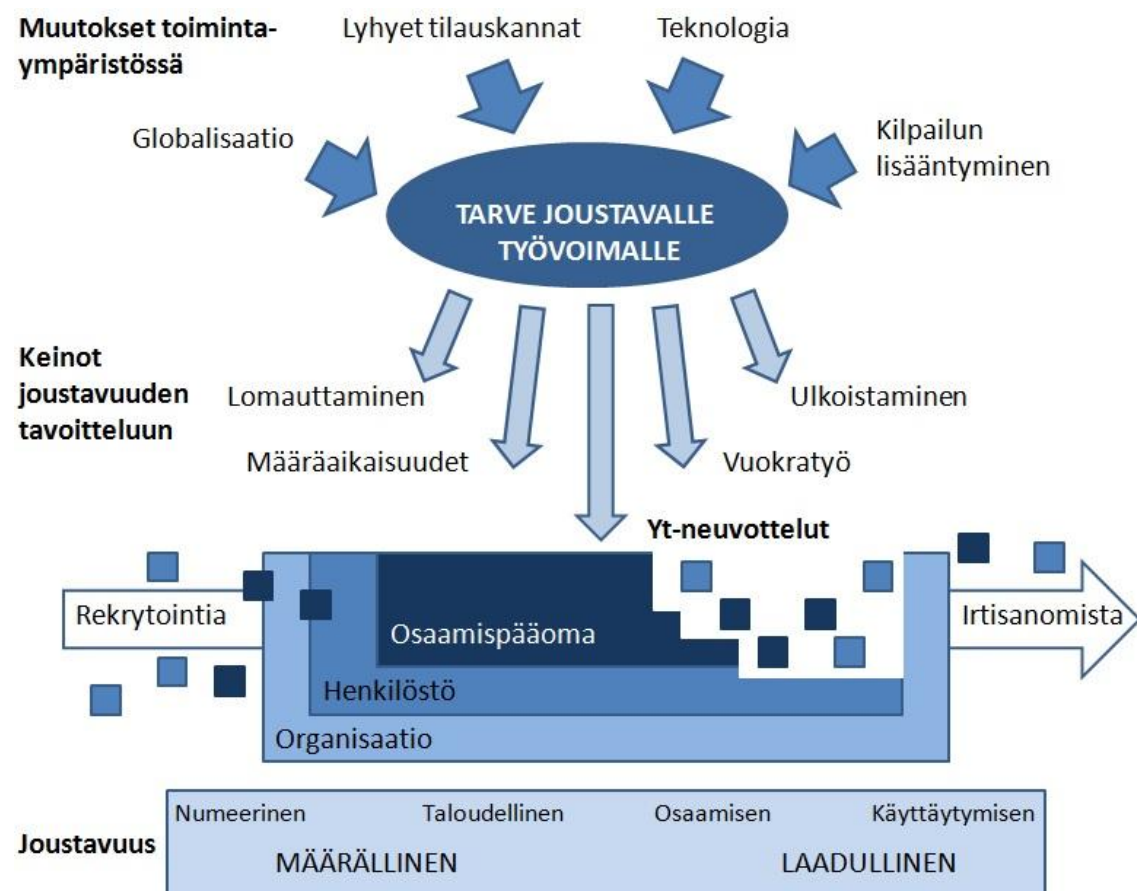


Toinen osa teoreettista viitekehystä perustuu aiemmin esitettyyn työvoiman jouston lajien jaotteluun. Tarkoitukseen on päädytty käyttämään kuviota 4, jossa on yhdistelty Atkinsonin, Zamindarin ja Bhattacharyan ym. jaotteluja.

Kolmas osa viitekehystä sisältää kuvion 9, jossa työvoiman joustavuuden tavoittelun keinoja on järjestetty sen mukaan, kuinka se sijoittuvat määrällinen-laadullinen -akselille ja kuinka paljon joustoa niiden on arvioitu tarjoavan käyttäjälleen.

Näiden kolmen kuvion pohjalta voidaan luoda uusi kuvio, kuvio 11, jossa yhdistyvät tutkielman aiheen keskeiset teoriat ja teemat.

Kuvio 11: Teoreettinen viitekehys



Teoreettisen viitekehysten ja muun kirjallisuuden perusteella on aiheellista olettaa muun muassa, että haastatteluissa esille nousevat paitsi kuviossa 10 esitetyt syyt joustavuuden tarpeen kasvuille, myös se seikka, että erityisen paljon joustavuutta ja sen mahdollisesti tuomaa kilpailuetua tavoittelevat sellaiset yritykset, joiden liiketoiminnan kannalta yhä kehittyvällä ja uudelle teknologialla ja sen osaamisella on suuri merkitys, tai jonka työvoiman tarpeen määrät vaihtelevat rajusti globaaleissa markkinatilanteissa

tapahtuvien muutosten seurauksena. Toisaalta myös työvoiman sekä määrällisen että laadullisten muotojen esiintyminen aineistossa on oletettavissa. Siihen, miten yritykset Suomessa 2010-luvulla hyödyntävät yt-neuvotteluja ja niiden kautta mahdollisia henkilöstön vähennyksiä henkilöstöhallinnossaan, ei teorian kautta kuitenkaan riittävästi voida vastata – sen sijaan empiirinen aineisto tulee tarjoamaan näkökulmaa näihin kysymyksiin.

Voidaankin olettaa, että olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuva viitekehys ei yksinään riitä kuvastamaan tutkielman fokuksessa olevien ilmiöiden kokonaisuutta kun kyseessä on väitetysti uusi tapa yhdistellä ja lähestyä aiheita. Lisäksi suomalaisen yhteistoimintaprosessin erityispiirteet on vaikea integroida viitekehukseen mielekkäällä tavalla. Näin ollen oletuksena on, että empiirisestä aineistosta nousee esiin myös viitekehysten ulkopuolisia tekijöitä ja teemoja.

### **3. NÄKÖKULMIA YT-NEUVOTTELUIHIN**

#### **3.1 Tutkimuksen empiirisen osan toteutus**

##### **3.1.1 Empiirisen tutkimusotteen valinta**

Koska tavoitteena on ymmärtää yt-neuvotteluprosessin mukaista irtisanomista ja siihen liittyviä henkilöstön ja osaamisen hallinnan piirteitä ilmiönä, on tutkimus luonteeltaan kvalitatiivinen. Jos tutkimuksen keskiössä olisivat olleet kysymykset kuten yt-neuvottelujen tai irtisanottujen määrän kehitys viime vuosikymmeninä, tai vaikkapa yt-neuvottelujen vaikutukset yritysten kannattavuuteen, olisi kvantitatiivinen lähestymistapa ollut sopivampi. Pyrkimyksenä oli kuitenkin mahdollisimman kokonaisvaltainen ilmiön havainnointi, ja tähän tarkoitukseen kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten (Hirsjärvi ym. 2000, 151). Laadullisessa tutkimuksessa korostuu henkilöiden kertomien omien kokemusten ja näkemysten kautta saatavan aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä (Kiviniemi 2001, 72).

Aineisto koonnissa yhdisteltiin teemahaastattelun ja syvähaastattelun piirteitä, jotta haastateltavilta asiantuntijoilta saataisiin mahdollisimman syvällistä tietoa aiheesta, josta he eivät välttämättä olleet varautuneet kertomaan, tai jonka piirteitä ainakaan kaikki eivät ehkä olleet ennalta pohtineet tutkimukseen valitun kaltaisesta näkökulmasta. Osalle haastatelluista aihealue saattoi myös olla sellainen, josta puhumisen suhteen he ovat varautuneita tai varovaisia. Nämä yhdistettynä siihen, että ilmiötä pyrittiin lähestymään epätavallisesta katsantokulmasta, uudella tavalla, puoltavat teema- ja syvähaastattelujen käyttöä aineiston keräämiseen. (Siekkinen 2007, 44-45.) Haastatteluissa ei varsinaisesti pyritty saturaation saavuttamiseen eli siihen, että uudet haastattelut eivät tuottaisi enää uutta tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87), mutta tietynlaisen ”punaisen langan” tai vastauksissa toistuvien teemojen löytymistä pidettiin toivottavana asiana.

Kerättyä tutkimusaineistoa analysoitiin kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen ja verrattiin kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Tavoitteena oli havaita eri haastateltavien vastauksista

samankaltaisuuksia ja yhteneviä teemoja, joiden avulla ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Näin ollen tutkimuksen onnistuneisuuden ja hyödyllisyyden kannalta suuri merkitys oli tukijan tekemien havaintojen ja laadulla ja niille annetuilla painoarvoilla ja merkityksillä. Kvalitatiivinen tutkimus on aina subjektiivinen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21), joka tulee ottaa huomioon sen tuloksia ja niiden yleistettävyyttä arvioitaessa.

### **3.1.2 Haastateltavien valinta**

Tutkimuksen empiirisen osion haastateltavien valinta aloitettiin tutkijan oman ammatillisen ympäristön, Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelujen asiantuntijoiden parista. Valinnassa hyödynnettiin eliittiotannan periaatetta tarkoittaen, että tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin vain sellaisia henkilöitä, joiden katsottiin olevan erityisen perehtyneitä tutkimukseen liittyviin aiheisiin, ja siten omaavan erityisen hyvät valmiudet antaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86).

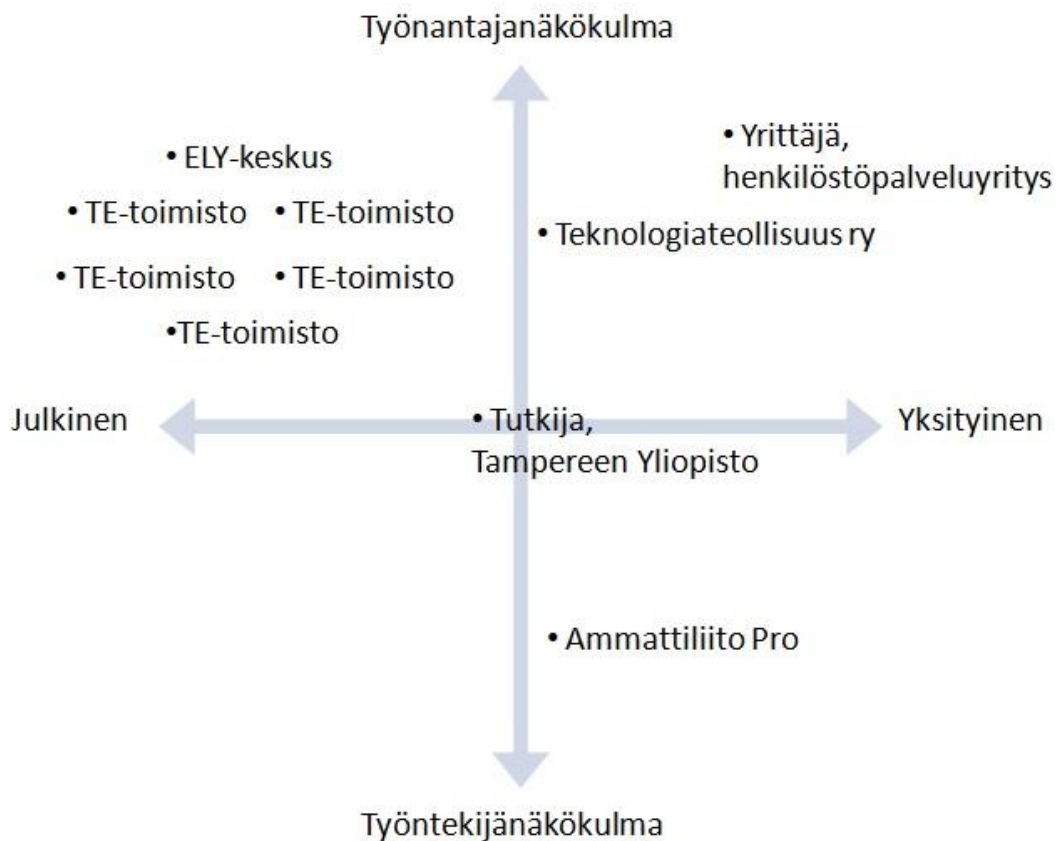
Ensimmäiseksi haastatteluja aikataulutettiin kuusi. Nämä TE-toimiston ja ELY-keskuksen työntekijät edustivat julkisen puolen näkökulmaa, ja heillä kaikilla oli merkittävää kokemusta ja työhistoriaa yritysten parissa tehtävästä osaamisen kehittämiseen tai yt-neuvottelujen läpikäymiseen liittyvästä työstä. Haastateltavien nykyiset tehtävänkuvat koostuivat mm. yrityspalvelujen koulutus-, muutosturva- ja yrityksen kehittämispalvelujen asiantuntijatehtävistä. Mukana oli myös yrityspalvelujen palveluesimies.

Ensimmäisen kuuden haastattelun jälkeen aineistoin pintapuolisen arvion ja haastateltavilta saatujen ehdotusten perusteella aikataulutettiin vielä neljä uutta haastattelua täydentämään empiiristä aineistoa. Näistä haastateltavista yksi edusti ammattiliittoa, yksi elinkeino- ja työmarkkinapoliittista edunvalvontajärjestöä, yksi toimii yrittäjänä yt-neuvotteluja säännöllisesti käyvässä henkilöstöpalvelualan yrityksessä ja yksi toimii Tampereen yliopistossa työelämäntutkijana. Jokaisella näistä neljästä henkilöstä katsottiin olevan paitsi toimenkuvansa puolesta näkemystä ja asiantuntijuutta aiheesta, myös TE-hallinnosta poikkeava näkökulma tutkittavaan ilmiöön.

Haastateltujen joukkoon valikoitui ainoastaan yksi yrityksen edustaja, henkilöstöpalvelualan yrittäjä, jolla oli useiden vuosien kokemus henkilöstötyöstä. Kyseisen vuokratyöpalvelua tarjoavan yrityksen edustajan katsottiin toimialansa puolesta olevan arvokas lisä empiiriseen aineistoon, koska henkilöstöpalvelualalla alan luonteen vuoksi yt-neuvottelujen merkityksen voidaan olettaa korostuvan – työsuhteet täytyy tyypillisesti päättää, kun asiakasyrityksen tilaus joskus yllättäenkin loppuu. Henkilöstöpalvelualan yrityksillä voidaan näin ollen katsoa olevan eliittiotannan periaatteiden mukaisesti runsaasti ensi käden tietoa yt-prosessin käytöstä rutiininomaisesti, vaikka vastaavasti laajempi tai yhteiskunnallinen näkemys tai tieto ei välttämättä vastaisi esimerkiksi yt-neuvottelujen parissa jatkuvasti työskentelevien virkailijoiden tietotasoa. Henkilöstöpalveluyritysten työssä myös muutoin henkilöstöfunktio korostuu, ja alan voidaan nähdä liittyvän moniin 2000-luvulla Suomessa havaittaviin trendeihin henkilöstötyössä ja työvoiman joustavuuden tavoittelussa.

Alla olevassa kuviossa 12 on esitetty 10 haastatellun sijoittuminen näkökulmansa suhteen akseleille julkinen-yksityinen ja työnantajanäkökulma-työntekijänäkökulma. Koska tässä tutkielmassa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan työnantajanäkökulmasta, on perusteltua, että suurin osa haastatelluista edustaa työnantajanäkökulmaa. Otoksessa on edustusta sekä julkisen että yksityisen puolen puolelta. TE-toimiston ja ELY-keskuksen haastatellut on sijoitettu kuviossa työnantajanäkökulmaan koska henkilöt työskentelevät yrityksille suunnattujen palvelujen parissa.

Kuvio 12: Haastatellut



Kun kaikki nämä kymmenen haastattelua oli suoritettu, arvioitiin aineisto riittäväksi ja riittävän monipuoliseksi, mutta myös tarvittavissa määrin johdonmukaiseksi jotta samankaltaisuuksia ja toistuvia teemoja voitiin havaita.

### 3.1.3 Haastattelujen toteutus ja teemat

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisessä hyödynnettiin teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä soveltuu tarkoitukseen parhaiten, koska sallii haastateltavien käsitellä aihetta omalla tavallaan, omassa tahdissaan. Haastattelija kuitenkin säilyttää mahdollisuuden ohjata haastattelun etenemistä ja pystyy siten huolehtimaan, että kaikki tarvittavat teemat tulevat läpikäydyiksi. Teemahaastatteluihin sisällytettiin myös syvähaastattelun piirteitä laadukkaan tutkimusmateriaalin varmistamiseksi.



Ensisijaisesti haastattelut pyrittiin toteuttamaan henkilökohtaisissa, kahdenkeskisissä ja rauhallisissa tapaamistilanteissa. Työhallinnon ulkopuolisten haastateltavien tapauksessa haasteeksi osoittautui kuitenkin maantieteellisten etäisyyksien lisäksi aikataulujen yhteensovittamisen vaikeus, joten yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Kaikki haastattelut äänitettiin kokonaisuudessaan, ja litteroitiin jälkikäteen kirjalliseen muotoon. Haastatelluille tarjottiin mahdollisuutta saada oma materiaalinsa omaan käyttöönsä ja tarkistettavaksi mahdollisia muutostarpeita varten. Haastattelujen kesto vaihteli suuresti, mutta oli keskimäärin noin 50 minuuttia.

Tutkielman tarkoitus ja haastattelujen keskeiset teemat kerrottiin jokaiselle haastateltavalle jo alustavan haastattelupyynnön yhteydessä kirjallisesti, jotta he saattoivat paitsi päättää halusivatko osallistua kyseiseen tutkimukseen, myös virittäytymään tutkimuksen aihepiiriin haastattelua varten ja siten kertoakseen ajatuksiaan ja kokemuksiaan mahdollisimman laajalti. Tutkielman tarkoitus ja teemat kerrattiin vielä sanallisesti ennen jokaisen haastattelun alkua, ja haastattelun lopuksi kullekin haastatellulle korostettiin mahdollisuutta perehtyä oman haastattelunsa aineistoon ja tarvittaessa tehdä siihen korjauksia. Tällä pyrittiin edistämään haastattelun pysymistä tutkimuksen kannalta olennaisella alueella ja haastateltavien vapautunutta puhetyyliä. Yritystä edustaneen haastateltavan, henkilöstöpalvelualan yrittäjän, haastattelu toteutettiin niin, ettei henkilöä ja yritystä voida tutkielman sisällöstä tunnistaa.

Haastatteluissa haastateltavia kannustettiin puhumaan aiheesta mahdollisimman vapaasti, omin sanoin ja omasta näkökulmastaan. Tavoitteena oli vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastattelijan rooliksi jäisi vain varmistaa, että kaikki teemat tulevat läpikäydyiksi. Haastattelujen edetessä kävi kuitenkin ilmeiseksi, että tutkimuksen aihe ja osa haastattelun aikana esitetyistä kysymyksistä tuntuivat osalle haastateltavalle sen verran vieraalta ja abstraktilta, että haastateltava joutui jonkin verran avaamaan taustalla olevaa ajatusta ja syytä aiheen käsittelyyn. Huomionarvoista olikin, että osa haastateltavista koki tutkielman tarkoituksen ja näkökulman, erityisesti irtisanomisten yhdistämisen henkilöstöhallintoon ja osaamisen hallintaan, hämmentäväksi tai ainakin hieman erikoiseksi. Kokonaisuutena haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin, ja teemat saatiin läpikäytyä ilman että haastattelija olisi joutunut ohjaamaan tai hallitsemaan keskustelua liikaa.

Haastattelujen toteutus aloitettiin aikatauluttamalla 6 haastattelua pidettäväksi TE-toimiston ja ELY-keskuksen asiantuntijoiden kanssa. Haastattelujen edetessä, kerätyn aineistoin ja hallinnon edustajien ehdotusten perusteella aikataulutettiin vielä 4 uutta haastattelua suoritettavaksi työnantajajärjestön edustajan, työelämäntutkija, ammattiliiton edustajan ja yrittäjän kanssa. Lista ja perustiedot jokaisesta haastateltavasta löytyy tutkielman lopusta, kappaleesta Liitteet, Liite 2. Kun kaikki 10 haastattelua oli suoritettu, väliarvio kerätyn materiaalin määrästä ja laadusta viittasi määrän olevan riittävä, ja aineiston analyysi voitiin aloittaa. Kaikki haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2015.

Haastatteluissa systemaattisesti käsitellyt teemat olivat seuraavat:

- **Haastateltavan taustatiedot ja näkökulma**
- **Syyt yt-neuvottelujen taustalla**
- **Yt-neuvottelut nykypäivänä**
- **Yt-neuvottelut henkilöstöhallinnon työkaluna**
- **Yt-neuvottelut ja henkilöstön osaamispääoman hallinta**
- **Yritysten ominaisuuksien vaikutus yt-neuvottelujen käyttötapaan**
- **Tekijät yt-neuvottelujen käyttötavan muutoksen taustalla**

Tarkempi kuvaus teemoihin liittyvistä aiheista ja kysymyksistä löytyy tämän tutkielman lopusta, osasta Liitteet, Liite 1. Haastattelussa varmistettiin, että jokainen teema tuli käsitellyksi, mutta niiden järjestystä ei määriteltä ennalta, vaan tavoitteena oli antaa haastateltavan kertoa teemoista omalla tyylillään. Myöskään Liitteet –osiossa listattuja tukikysymyksiä ei esitetty mikäli aihe oli jo tullut muuten keskustelussa riittävällä tavalla esille tai oli muuten kokonaisuuden kannalta tarpeeton, vaan kyseessä oli viitteellinen tukilista.

Teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti haastateltavia kannustettiin kertomaan teemoista vapaasti ja omin sanoin. Haastateltavia myös kannustettiin halutessaan kertomaan omakohtaisia kokemuksia ja käytännön esimerkkejä ja tarinoita. Tarvittaessa haastattelija ohjasi keskustelua sen verran, että jokainen ennalta määriteltä teema tuli käsitellyksi riittävällä tarkkuudella.

### 3.1.4 Haastattelujen analysointi

Tutkielmaa varten kerättyä haastatteluaineistoa analysoitiin kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen, ja verrattiin sen soveltuvilta osin kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Kuten sisällönanalyysissä on tavoitteena, eri haastateltavien vastauksista paitsi eriteltiin, sen jälkeen tiivistettiin ja etsittiin samankaltaisuuksia ja yhteneviä teemoja. Näin havaittujen asiakokonaisuuksien kautta tavoitteena oli löytää vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Haastattelun materiaalia käsiteltiin myös sisällön erittelyn keinoin esimerkiksi laskemalla tiettyjen ilmaisujen esiintymistiheyttä litteroidussa aineistossa. Sisällön erittelystä puhuttaessa tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. Sisällönanalyysistä sen sijaan puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107-108.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti (Eskola & Vastamäki 2001, 135-140). Erona näiden vaihtoehtojen välillä on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.) Tässä tutkielmassa analyysi suoritettiin teoriasidonnaisesti, jonka voidaan analyysimetodina sanoa olevan teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat selviä, ja aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Toisaalta näin on myös mahdollista tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. (Eskola & Vastamäki 2001, 135-140.) Tuomen ja Sarajärven (2002, 99) mukaan teoriasidonnaisen lähestymistavan, eli abduktiivisen päättelyn, perusajatuksena on, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseen – kuten tässä tutkielmassa siihen, että yt-neuvottelujen käyttöön liittyy uusia ilmiöitä, ja että yt-prosessin mukaista irtisanomista voidaan käsitellä työvoiman jouston keinona. Grönforsin mukaan aineiston tarkastelua ohjaavat usein tutkijan omat ennakkokäsitykset tai perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, eikä uusi teoria näin ollen muodostu pelkkien havaintojen pohjalta. Johtoajatus voi olla epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi, jonka avulla

havainnot voidaan kohdistaa tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin (Grönfors 1982, 33-37.)

### **3.2 Empiirisen aineiston analyysi**

Tutkielman empiirinen osuus perustuu kymmenen, eliittiotannan keinoin valitun, henkilön teemahaastattelun kautta kerättyyn empiiriseen aineistoon. Tässä luvussa analysoidaan kyseistä kerättyä aineistoa. Kuvaus haastatelluista ja haastattelun pohjana käytetty haastattelurunko lyhyine saatesanoineen löytyy tutkielman lopusta, osasta Liitteet, Liite 1.

Aineiston analyysi on jaettu alalukuihin, joista suurin osa keskittyy haastatteluissa esiin nousseisiin ja havaittuihin tutkimusongelmaa koskettaviin teemoihin ja teemakokonaisuuksiin, mutta aiheelliseksi katsottiin omistaa oma lukunsa paitsi haastateltavien taustojen ja katsantokantojen kuvailuun ja arviointiin, myös haastatteluiden yleisen asenneilmapiirin, tunnelman ja haastattelukysymysten herättämien reaktioiden analysointiin. Tällä tavoin haluttiin korostaa tutkielman kriittis-dialektista tutkimusotetta – tutkielman aiheen voidaan nähdä poikkeavan normaalista työvoimapolitiikan ja liikkeenjohdon diskurssista, ja oli jo ennalta arvattavissa, että osa haastateltavista saattaisi kokea valitun näkökulman poleemiseksi, herättäen jopa tunnereaktioita tai vieden haastattelussa käydyn keskustelun osittain pois totutulta mukavuusalueelta. Vaikka haastattelujen sisällön analyysi tässä tutkielmassa on, osin haastatteluteemojen perusteella, jaettu teemoittain, on aiheellista huomioda, että monelta osin teemat ovat limittäisiä, ja myös haastattelumateriaalin jaottelu teemoittain on sen vuoksi osittain keinotekoista. Teemakokonaisuudet liittyvät toisiinsa hyvin vahvasti, eikä ilmiön yhtä osasta voida käsitellä täysin ilman yhteyksiä kokonaisuuden muihin osiin.

Analyysissä hyödynnettiin sekä sisällönanalyysiä että sisällön erittelyä. Haastatteluista saadun empiirisen aineistoin purkutyön ja alustavan käsittelyn aikana litteroitua materiaalia ryhmiteltiin Excel-taulukoon siten, että esiin nousseet teemat muodostuivat selkeämmiksi, ja eri haastateltujen vastausten välillä voitiin havaita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien teemojen, käsitteiden

ja tekijöiden kokonaisuutta verrattiin koko haastatteluaineistoon, jotta teoreettisen viitekehyksen yhteneväisyyttä ja eroavaisuuksia voitiin verrata empiirisessä aineistossa ilmi tulleeisiin vastaaviin elementteihin. Lopulta haastattelujen teemojen pohjalta muodostettiin väitelauseita, joita ei pääsääntöisesti haastattelun aikana suoraa esitetty kysymyksinä, ja joihin ei suureksi osaksi haastattelutilanteessa saatu yksiselitteisiä ja suoria vastauksia tai kannanottoja, mutta joihin kunkin haastattelun kokonaisuuden perusteella voitiin perustellusti esittää yksittäisen haastateltavan yksinkertaistettua vastausta tai mielipidettä aiheesta. Väitteet pyrittiin muotoilemaan siten, että haastateltavan näkökulma, viiteryhmä ja sen arvopohja eivät vaikuttaisi määräävästi kannan muodostumiseen. Tämä yhteenvetoa muistuttava, yksinkertaistettu ja teemojen väitettyä kiistanalaisuutta kuvastava taulukko löytyy tutkielman lopusta osasta Liitteet, Liite 3.

### **3.2.1 Haastateltavien kokemukset ja näkökulmat tutkimuksen teemoihin**

Kaikki kymmenen haastateltavaa omasivat hyvät valmiudet keskustella yt-neuvotteluihin liittyvistä teemoista. Asiantuntijuus oli jokaiselle syntynyt työn tai tutkimustyön kautta, ja osalla se painottui enemmän omakohtaisiin kokemuksiin prosessin mukana toimimisesta ja osalla puolestaan enemmän teoreettiseen, esimerkiksi juridiseen, perehtyneisyyteen ja prosesseissa mukana ulkopuolisena asiantuntijatahona toimimiseen. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen haastateltavien osaaminen oli astetta vähemmän vankkaa, ja vain osa haastatelluista oli työskennellyt aiheen parissa säännöllisesti ja pitkäaikaisesti. Tämä kuitenkin oli ennalta tiedossa ja hyväksyttävissä tutkielman kokonaisuuden kannalta. Kumpaankin teemaan liittyen joidenkin haastateltujen kohdalla voidaan puhua jopa erityisen syvästä, pitkäaikaisesta ja myös poikittaisesta teemojen tuntemuksesta ja substanssiosaamisesta. Toisaalta haastateltavien työnkuvien erilaisuudesta johtuen on ymmärrettävää, että esimerkiksi yksittäisen henkilöstöpalvelualan yrityksen edustajan ei voida kohtuudella olettaa olevan tutustunut yt-neuvotteluihin yhteiskunnallisena ilmiönä, mutta toisaalta omaavaan olennaisen tärkeää näkemystä yt-neuvottelujen käytöstä yritysten normaalissa työssä ja arjessa. Kokonaisuutena arvioiden tutkielman haastatteluihin valittujen henkilöiden osaamisen määrä ja laatu tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin liittyen oli pääsääntöisesti hyvä tai erittäin hyvä, ja valintaa voidaan tältä osin pitää eliittiotannan periaatteen mukaisesti onnistuneena.

Kuten kuviosta 12 käy ilmi, kymmenen haastatellun henkilön arvioitiin ennalta edustavan joko yksityistä tai julkista näkökulmaa sekä joko yritys- tai työntekijänäkökulmaa. Haastattelujen toteutuksen, käsittelyn ja analyysin jälkeen voidaan todeta, että arvio edustetuista näkökulmista osui pääsääntöisesti oikeaan, ja nämä lähtökohdat heijastuvat vahvasti myös annettujen haastatteluvastausten sisältöön ja luonteeseen. Merkittävin huomio haastateltavien näkökulmaan liittyen on, että TE-toimiston ja ELY-keskuksen edustajien katsantokannoissa oli keskenään jonkin verran variaatiota – vastaustavoissa oli monesti selkeää pyrkimystä asettua paitsi työnantajan, myös työntekijäosapuolen asemaan. Tätä tendenssiä tasapainotella työntekijä- ja työnantajapuolen näkökulmien välillä voidaan todennäköisesti selittää julkisen tahon edustajan paitsi tavoitteella puolueettomuuteen, myös mahdollisesti laajalla näkökentällä yhteiskunnallisiin asioihin ja toimijoihin. Julkisen puolen toimijoina TE-toimiston ja ELY-keskuksen haastatellut myös selvästi useammin lähestyivät aiheita yhteiskunnallisen kokonaisvaikutuksen ja arvioidun yhteisen edun näkökulmasta. Vastaukset olivat sävyltään pohtivia, ja yksiselitteisiä kannanottoja vältettiin. Yksityisen puolen toimijoista puolestaan välittyi paitsi vahva näkemys ja aiheen tuntemus oman viiteryhmänsä näkökulmasta, myös tietynlainen valmiiksi jäsentyneempi mielipide tutkimuksen teemoihin, joka puolestaan saattaa viitata aiheiden koskettavan läheisesti henkilöiden työn arkea ja sen ongelmallisuutta. Toisaalta yksityisen puolen toimijoilla voidaan olettaa olevan oman asemansa ja viiteryhmänsä edun kautta muotoutunut näkökulma tutkielman aiheeseen. Tässä mielessä aineistoa voidaan pitää osittain hajanaisena, mutta myös eri osiensa kautta itseään täydentävänä ja erilaiset näkökulmat huomioonottavana.

### **3.2.2 Yt-neuvottelut 2010-luvun Suomessa**

Nykypäivän koettu todellisuus yritysten yt-neuvottelujen käyttöön liittyen on yksi merkittävä aihekokonaisuus, joka tutkielman teemahaastatteluissa käytiin läpi ja joka myös nousi esiin monelta eri kulmalta. Tähän aihekokonaisuuteen liittyi mm. pohdintaa yt-neuvottelun aloittamisen syistä, mahdollisista uusista trendeistä yt-neuvottelujen ja irtisanomisten käyttöön sekä toistuvien tai jatkuvien yt-neuvottelujen ilmiöön.

Haastatteluissa tutkija alkoi varsinaisen tutkimusteeman lähestymisen tyypillisesti pyytämällä haastateltavaa arvioimaan syitä, miksi yritykset ryhtyvät henkilöstön vähennyksiin pyrkiviin yt-neuvotteluihin. Tämä teema tyypillisesti johdatti haastateltavan aiheeseen tavalla, jossa hän arvioi koko yt-neuvottelua kokonaisuutena ja esitti useita vaihtoehtoisia skenaarioita joissa yt-neuvotteluihin ja henkilöstön vähentämiseen turvautuminen olisi organisaation kannalta tarpeellista ja tai muutoin mielekäästä. Varsin ymmärrettävästi kaikki haastateltavat mainitsivat mahdollisiksi syiksi prosessin aloittamiselle tuotannolliset ja taloudelliset haasteet kuten tilausten vähentymisen ja nyt jo pitkään yrityksiä koetelleen taloudellisen taantuman, mutta myös organisaation tehostamiseen, uudelleenorganisointiin ja tuottavuuden parantamiseen liittyvät lähtökohdat. Seuraavaksi yleisin haastatteluissa mainittu syy oli se, että laki edellyttää yt-neuvottelujen käyttöä irtisanomistilanteissa. Tämä itsestäänselvyydeltä vaikuttava seikka alleviivaa sitä tosiasiaa, että vaikka rekrytoinnin ja irtisanomiset ovat yrityksessä normaalia toimintaa, ovat ne myös lainsäädännön kautta säänneltyjä ja rajoitettuja, joten yritysten on turvauduttava yt-menettelyyn legitimoidakseen toimintansa. Ehkä hieman yllättäen yli puolet haastateltavista myös uskoi, että yt-neuvotteluja aloitetaan myös, jotta yritykselle epämieluisista tai muutoin epäedullisista henkilöistä päästäisiin eroon. Yllättäen siksi, että yt-menettely ei lähtökohtaisesti sovellu yksilöperusteisiin irtisanomisiin (Kairinen ym. 2005, 81), ja toiminta olisi siten ainakin lain hengen jos ei kirjaimen vastaista. Henkilöistä ”eroon pääsemisen” motivaatiota perusteltiin paitsi demograafisilla tekijöillä kuten ikään ja koulutustasoon perustuvilla seikoilla, myös puhtaasti yksilöön liittyvillä seikoilla kuten henkilön huonot välit esimieheen, runsaat ja mahdollisesti epäilyttävät sairauspoissaolot, luottamuspulla tai alkoholiongelma.

Varmasti koska ainut laillinen vaihtoehto täällä miten niinku työntekijän tilannetta pystyy itse kontrolloimaan, täällä suomessahan ei ole mahdollista päästä työntekijästä eroon, toi [yt-prosessi] on niinku semmonen jonka jälkeen et välttämättä joudu käymään mitään oikeustaisteluja. (HRHE)

Onko kaikilla aina puhtaat jauhot pussissa, käytetäänkö härskisti taantumatilanne hyväksi että päästään tietyistä henkilöistä eroon? En tiedä tehdäänkö näin. Tässä on taas tää että ei me tiedetä mikä se oikea syy on. Teknisesti voi yyteetä siihenkin käyttä. (MPTE)

Nähtiin sellaistaikin, että puhtaasti siivottiin ja saneerattiin yrityksestä ei-toivottujakin henkilöitä poies. (HJTE)

Henkilöstäkin johtuvien irtisanomisten koettiin usein tapahtuvan muun henkilöstönvähennyksen yhteydessä. Kairisen ym. (2005) mukaan onkin tavallista, että irtisanomisten kohteeksi valikoituvat tavallisimmin henkilöt työnantajan päättämän irtisanomisjärjestyksen mukaan. Moni haastateltavista kuitenkin myös koki, että henkilöön liittyvien irtisanomissyiden ”naamioiminen” tuotannollisiksi ja taloudellisiksi syiksi olisi ainakin osassa tapauksista hyväntahtoista; Suomi on monessa mielessä edelleen palkkatyöhön ja siitä nousevaan arvostukseen nojaava yhteiskunta (Mamia & Melin 2006, 25), ja henkilöstä johtuvista syistä irtisanotuksi tuleminen saattaisi olla monin tavoin elämää vaikeuttava seikka yksilölle. Yksittäisiä näkemyksiä esitettiin myös sen puolesta, että yt-menettelyllä irtisanomisen syiden henkilöön kohdistuminen olisi viime vuosina kuitenkin jo vähenemään päin, sillä kaikille toimijoille, niin työntekijöille kuin työnantajillekin, olisi tänä päivänä selvää, että päätöksiä tehdään lähtökohtaisesti strategisella tasolla ja ulkoisten paineiden alla, eikä irtisanominen siten liity henkilöön. Mielikuva yt-neuvottelujen suuresta määrästä saattaisi siten lievittää yksilön irtisanotuksi tulemisen seurauksena kokemaa häpeää tai ahdistusta.

Tutkielman aiheen kannalta erityisen merkittävää on, että puolet haastatelluista koki, että yt-neuvotteluja aloitetaan myös ns. ”varmuuden vuoksi”. Tällä tarkoitettiin, että koska yt-menettely ja sen tulosten toimeenpano kestää vähintäänkin useita viikkoja ja useimmissa tapauksissa useita kuukausia, kokevat jotkin työnantajat tarpeelliseksi käydä neuvotteluja säännöllisesti, jotta äkillisen tilannemuutoksen vaatimiin henkilöstöresurssien sopeuttamiseen voidaan reagoida tilanteen vaatimalla nopeudella – mikäli neuvottelut aloitettaisiin vasta muutostarpeen ilmetessä, olisi se mahdollisesti jo liian myöhäistä.

Nyt aloitetaan ehkä varmuuden vuoksi yt-prosessi, se on kumminkin niin hidas, jos tarvitseekin irtisanoa tai vähentää. (HKTE)

Sellaista olen nähnyt, että vuodenvaihteessa toteutetaan yyeet, ja neuvottelujen lopputulos kattaa jouluun asti, ja todetaan että voidaan lomauttaa 90 päivää. Silloin siellä on se 90 päivän jousto olemassa. Jos ei tarvita, ei ketään lomauteta. Sitä miettii, että onko tää meidän työmarkkinajärjestelmä niin jäykkä että tää on ainoa keino jolla sitä joustoa voidaan hakea? (MPTE)

Oisko se vaan otettu enemmän jokapäiväisemmäksi tavaksi? Kyllä näitä muutoksia on aina ollut, enemmänkin, mutta nyt ne otetaan yt-



neuvotteluina. Vaikka lainsäädäntö on jo pitkään edellyttänyt, niin nyt mennään herkemmin sen taakse. Ehkä aloitetaan yt-neuvottelut herkemmin, ikään kuin varmuuden vuoksi. (MSTE)

Prosessit on melkoisen pitkiä – saattaa olla hyvinkin paljon pidempiä kuin yrityksen näkymä sinne tulevaisuuteen. (JNTT)

Jonkin verran haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että yt-neuvotteluiden aloittamisen syynä saattaa olla laiminlyöty tai riittämätön ennakointityö. Mikäli organisaatio laiminlyö sen vaikeaa ja monimutkaista tulevaisuuden ennakointia, saattaa yt-neuvotteluihin turvautuminen olla looginen seuraamus pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun puutteelle.

Usein yYTEHEN lähdetään koska ei ole oltu riittävän valppaita ja ennakoitu muutoksia ajoissa. (USEL)

Toisaalta esiin tuotiin myös ne tärkeät huomiot, että yt-neuvottelujen, irtisanomisten ja lomautusten tilastointi on haastavaa, ja että neuvottelujen aloittamisen taustalla olevaa todellista syytä on hyvin vaikea tai mahdoton ulkopuolisena tietää, mikä osaltaan vaikeuttaa koko ilmiön tutkimista ja arvioimista.

Haastatteluiden sisällöstä pyrittiin myös löytämään merkkejä viime vuosien yt-neuvottelujen luonteeseen ja niiden käyttöön liittyvistä muutostrendeistä ja uusista ilmiöistä. Kunkin haastateltavan omaan näkemystä aiheesta myös tiedusteltiin haastattelun aikana. Tähän aihealueeseen liittyen haastateltujen mielipiteissä ilmeni jonkin verran eroavaisuuksia; vaikka suurin osa oli jokseenkin sitä mieltä että yt-neuvottelujen käytössä oli uusia piirteitä, osa haastatelluista korosti ennen kaikkea muuttunutta toimintaympäristöä ja kiristynyttä markkinatilannetta, jonka seurauksena yt-neuvotteluja on enemmän, vaikka käytötapa sinänsä ei ole muuttunut. Ne jotka kokivat yt-neuvottelujen käyttötavan viime vuosien aikana muuttuneen, pääsääntöisesti pitivät merkittävimpana muutoksena yt-neuvottelujen käytön arkistumista ja normalisoitumista sekä nopeampaa ja herkempää päätöstä kääntäytymistä yt-neuvotteluiden puoleen haasteiden ilmetessä.

Niin... En mä tiedä onko se muuttunut, mikä ois käytännössä, mutta vois silleen ajatella. Mutta vois silleen ajatella että yt-neuvotteluja on käyty nyt monissa yrityksissä todella monia kierroksia, todella karkea yleistys, mutta vois ajatella että yt-neuvottelu ei ole once in a lifetime -tapahtuma vaan sitä normaalia arkea. Vaan käydään enempi säännöllisesti ja se on

muodostunut osaksi sitä kulttuuria jo. En tiedä käynnistetäänkö kevyemmin, mutta kyllä se sitä on. (HJTE)

On! Sitä on aatellut aina ennen että se liittyy tosi kovaan taloudelliseen kriisiin ja se on sitten viimeinen pakkokeino. On yllättänyt että onkin niin helppo käyttää. (HRHE)

Mun nähdäkseni ei [ole muuttunut], enemmänkin yritysten toimintaympäristössä on muutoksia, kustannuskilpailukyky on heikentynyt, näkymät lyhyitä ja tilanteet tulevat nopeammin. En näkisi että muutoksia neuvotteluiden piirteissä tai irtisanomissa, vaan ennemminkin siinä että tilanne on monissa yrityksissä mennyt globaalissa kilpailussa kovin haasteelliseksi. (JNTT)

Osa, lähes puolet, haastateltavista koki 2010-luvulle tyypilliseksi, että yhä useammat yt-neuvottelut päättyivät irtisanomisiin lomautusten sijaan. Tälle kehitykselle syynä nähtiin mm. yleinen uskon menetys niin tuleviin parempiin aikoihin kuin osaamisen kehittämisen voimaan kääntää kehityksen suunta parempaan kuin vuosien 2007-2009 finanssikriisin aikaisten ja jälkeisten sopeuttamistoimien riittämättömyys.

Tässä on havaittavissa sellainen lievä muutos, että tänä päivänä jos neuvotellaan henkilöstön vähentämiseen liittyvästä tarpeesta, niin siellä ehkä suhteessa enemmän käytetään irtisanomisia kuin vuonna 2009, jolloin irtisanomisten rinnalla oli laajamittaisemmin myös lomautukset. Lomautuksia käytetään edelleen, mutta suhteessa hieman vähemmän kuin vuonna 2009. Tämä saattaa kertoa siitä että ei ole löydetty niitä keinoja jotka veisi yritystä eteenpäin, koska joudutaan palaamaan näihin jo kertaalleen sovellettuihin keinoihin. (HKTY)

Toisaalta yt-neuvottelujen käytössä nähtiin ainakin yksittäisten haastateltujen näkökulmasta myös positiiviseksi koettuja muutoksia, kuten lisääntyntä halua pitää kiinni suureen arvoon nousseesta osaamispääomasta tai lisääntyneestä huomion kiinnittämisestä yhteiskuntavastuuseen ja irtisanottaviksi joutuvien tulevaan pärjäämiseen työmarkkinoilla. Näistä seikoista ei kuitenkaan vällinnut yhteisymmärrystä. Noin puolet kaikista haastatelluista koki, että joillekin yrityksille yt-neuvottelu ja sen prosessit ovat muodostuneet rutiiniksi ja normalisoituneet. Muut puolestaan kokivat, että yt-prosessin näkeminen rutiinina oli liioitellun kärjistettyä, tai antaisi virheellisesti käsityksen helposta ja kivuttomasta prosessista.

Se on hyvin yrityskohtaista, kysyntätilanteissa voi olla eri syistä muutoksia. Jos esimerkiksi tilauskanta heittelee kovasti, eikä esimerkiksi

ole saatu käyttöön erilaisia joustavia työaikaratkaisuja jotka voisi osaltaan olla ratkaisuna voi neuvottelutarve olla toistuvampaa. (JNTT)

Ei se kyllä ole enää poikkeus... yksi keino sopeuttaa, muiden joukossa. Yksi keino rationalisoida. (HKTE)

No sitähan se on, sitähan se on. Monissa yrityksissä on lähdetty siihen, että yt-menettely on jatkuvaa ja siellä kokoajan pyöritetään sitä henkilöstön asemaa ja tehtäviä. (JMAP)

Kyllä se varmaan on normalisoitunut. On yrityksiä joissa se on jatkunut vuosikausia. Tiedetään ehkä jo ennakkoon että heti kun yhdet neuvottelut loppuvat, seuraavat alkavat. Silloin yt-neuvottelu on normalisoitunut osaksi jopa yrityskulttuuria. (USEL)

Kyllähän meillä [Suomessa] on tällaisia isoja yrityksiä jotka kohtalaisen säännöllisesti, yhtenä keinona, näyttäisi siltä että joskus...irtisanominen on keino parantaa sen yrityksen tulostilanteita ja sillä tavoin miellyttää osakkeenomistajia. Mutta ei se oo mikään helppo, tosta vaan käyttöön otettava keino erityisesti siinä organisaation paikallisessa tasossa, jossa irtisanominen toteutetaan. (HKTY)

Yhteenveto voidaan sanoa, että kaikki haastateltavat tunnistivat muutoksia joko yritysten tavassa käyttää yt-neuvotteluja tai toimintaympäristössä siinä määrin, että yt-neuvottelujen käyttö saattaa näyttäytyä sen seurauksena erilaisena. Joka tapauksessa lyhentyneet aikajänteet yritysten toiminnassa korostuivat. Lisäksi aineisto antaa vahvan viestin siitä, että yritysten yt-neuvotteluihin ja irtisanomiseen perehtyneet henkilöt tunnistavat ilmiön taustalla monia mahdollisia, ja usein ulkopuolisille vaikeasti näkyviä, syitä, eikä lähtökohtana suinkaan aina ole yrityksen tilanteen kriisiytyminen tai ainakaan vielä heikentynyt taloudellinen tilanne. Erilaiset tehostamistoimet, ja joissakin tapauksissa henkilöön menevät syyt tai varautuminen yllättäviin muutostilanteisiin koettiin mahdollisiksi syiksi yt-neuvottelujen mukaisten irtisanomisten taustalla.

### **3.2.3. Yt-neuvottelut henkilöstöhallinnon työkaluna**

Toinen haastatteluissa käsitelty ja tutkielman keskiössä oleva teemakokonaisuus on yt-neuvottelujen ja irtisanomisten käyttö yrityksen henkilöstöhallinnossa; sen prosesseissa, henkilöstösuunnittelussa ja työvoiman joustavuuden tavoittelussa. Teeman tutkimuksen kannalta merkittävimmäksi kysymykseksi voidaan määritellä, voidaanko henkilöstön vähentämiseen tähtäävän yt-neuvottelun kautta tavoitella tuloksia, jotka käytännössä merkitsevät henkilöstön joustoa siinä mielessä, kuin yritys sitä tavoittelee

mitoittaakseen henkilöstöresurssin kulloiseenkin tarpeeseensa. Tähän kysymykseen vastaaminen alkoi jo edellisessä alaluvussa 3.2.2 kun todettiin, että puolet haastatelluista uskoi, että yt-neuvotteluja aloitetaan ns. varmuuden vuoksi. Haastattelun edetessä, mikäli aihe ei vielä ollut tullut käsitellyksi eksplisiittisesti, kysyttiin haastateltavilta kuitenkin myös suoraan, kokivatko he, että yt-neuvottelua käytetään henkilöstön joustavuuden tavoitteluun. Tämä kysymys, kuten liitteessä 3 olevasta tiivistelmätaulukosta voidaan havaita, jakoi haastateltujen mielipiteitä eniten kaikista läpikäydyistä teemoista. Osa haastateltavista koki, että yt-prosessin läpikäyminen ei sovellu jouston tavoitteluun, koska prosessi on niin pitkä ja monella tapaa raskas, ettei sitä voida kohtuudella pitää tarkoitukseen sopivana työkaluna. Osa puolestaan oli valmis allekirjoittamaan ajatuksen yt-neuvottelusta jouston välineenä, mutta tähdensi, että on olemassa runsaasti muita, parempiakin, keinoja, tai että kyseessä olisi korkeintaan ääri-ilmiö tai marginaalinen näkökulma. Osa taas oli valmis kuvailemaan yt-neuvotteluja yhtenä työvoiman jouston tavoittelun keinoista – riippumatta siitä, kuinka tehokkaana ja oikein mitoitettuna keinona sitä voitaisiin pitää. Tässä kohtaa haastatteluja korostuivat myös eri näkemykset siitä, kuinka raskaana tai vaihtoehtoisesti helppona prosessina yt-menettely nähtiin.

No jos kysyt voidaanko yt-neuvottelujen kautta irtisanomisilla tavoitella joustoa, niin noin periaatteessa voidaan, ja varmaan on joskus tehty, mutta mun mielestä se on aika raskas. On olemassa vähemminkin raskaita malleja, on olemassa tehokkaampia ja parempiakin malleja kuten vaikka vuokratyö, määräaikaisten työsopimukset, ulkoistaminen... (IITE)

No kyllä kai työvoiman joustavuudessa pitäisi olla muitakin keinoja kuin yt-neuvottelut ja irtisanomiset. ... Tietty se on helppo tie, mennä se perinteinen yt-menettely. (JMAP)

No kyllä se sitä [työvoiman jouston tavoittelua] varmaan... kyllä se sitä on, ja jos kysyisi sitä henkilöstöjärjestön edustajalta, niin vielä enemmän. (HJTE)

Haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan mahdollisia tilanteita, joissa työvoiman jouston hakeminen, mahdollisesti toistuvien, yt-neuvottelujen kautta olisi yrityksen kannalta mielekäs vaihtoehto esimerkiksi muiden jouston tavoittelun keinojen sijaan. Puolet vastaajista ei nähnyt yt-menettelyllä etuja suhteessa muihin tuntemiinsa keinoihin, ja toistuvien yt-neuvottelujen syyksi tarjottiin epäonnistunutta tai laiminlyötyä ennakointia ja pitkäjänteistä henkilöstötyötä. Haastatteluissa kuitenkin

nousi esiin myös ajatus joustavuuteen usein käytettyjen työkalujen suhteesta henkilöstön sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Esimerkiksi vuokratyön heikkoutena voidaan nähdä työntekijän heikompi sitoutuminen käyttäjärytykseen, mikä voisi osoittautua vaativan asiantuntijatyön ja osaamispääoman sitouttamisen kannalta ongelmalliseksi. Toisaalta työtehtävien siirto organisaation ulkopuolelle esimerkiksi ulkoistamisen ja alihankinnan kautta saattaa vaikeuttaa kokonaisuuden hallintaa; aikataulut venyvät ja laadun takaaminen vaikeutuu, kun tuotanto ei ole enää organisaation omissa käsissä. Myös organisaation oma osaamispääoma saattaa kaventua ja siirtyä organisaation ulkopuolelle mikäli ulkoistamista käytetään varomattomasti (Scherrer-Rathje ym. 2014, 1235). Mm. näiden syiden vuoksi haastatellut arvioivat, että joissakin tapauksissa yritys saattaisi tietoisesti valita välttää ns. perinteisempiä joustavan työvoiman keinoja ja ottaa ainakin riskin toistuvista yt-neuvotteluista markkinatilanteen heilahdellessa.

Onks siinä ajatuksena henkilöstön sitouttaminen esimerkiksi? Kun ei käytetä vuokratyövoimaa ja tarjotaan vakituisia työsuhteita, niin aatellaan että se henkilöstön sitoutuminen on eri luokkaa. (HRHE)

Joillain voi olla että se osaaminen on niin spesiaalia että ei haluta tai pystytä järkevästi toteuttamaan [jousto] vuokran kautta, vaan joudutaan välillä vähentämään omaa väkeä ja taas nousussa taas nostamaan. Nimenomaan jos osaamisvaatimukset on korkeet. (HJTE)

Tärkeä haastatteluissa esille noussut huomio oli myös se, että vaikka yt-neuvotteluprosessin mukainen irtisanominen olisikin joissain organisaatioissa toistuva tai jopa rutinoitunut toimenpide, ei se välttämättä ole varsinaisesti henkilöstöhallinnon työkalu, vaan johdon työkalu, jolla myös strategisia muutoksia voidaan toimeenpanna.

Eihän se henkilöstöhallinto niitä päätöksiä mun mielestä tee. Onko se niin, että henkilöstöhallinto joutuu toteuttamaan yritysjohtajan tahdon. (MPTE)

Vaikka yt-neuvottelujen muuhun kuin irtisanomiseen keskittyvät tavoitteet oli jo ennalta rajattu tutkielman alueen ulkopuolelle, erityisesti TE-toimiston edustajat toivat esiin mahdollisuutta yt-neuvottelujen hyödyntämisestä henkilöstön osaamisen kartoittamiseksi. Tilanteessa, jossa yrityksen johto ja henkilöstöpäättäjät aloittavat henkilöstön vähentämiseen tähtäävät neuvottelut, on paitsi mahdollisuus myös syytä perehtyä kunkin työntekijän osaamiseen. Seuraavassa alaluvussa käsitellään yt-neuvottelujen yhteyttä henkilöstön osaamispääoman hallintaan.

Joskus HR-ihmiset sanoo ettei ne tiedä mitä henkilöstö osaa. Havahtunut siihen, että oisko syytä katsoa? (HJTE)

### **3.2.4 Yt-neuvottelut ja henkilöstön osaamispääoman hallinta**

Kolmas teemakokonaisuus liittyi yt-neuvottelujen ja organisaation osaamispääoman hallinnan väliseen yhteyteen. Tämän teeman voidaan sanoa olevan tutkielman toinen keskeinen teemakokonaisuus, ja tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten soveltuva yt-menettely on organisaation osaamispääoman hallinnan keinona. Erotuksena edelliseen teemaan, jossa keskityttiin pääasiallisesti yt-menettelyn käyttöön henkilöstön määrällisen joustavuuden tavoittelussa, tänä aihe jakoi mielipiteitä selvästi vähemmän – kaikki haastateltavat kokivat, että yt-menettelyn keinoin organisaatio voi muokata henkilöstönsä osaamispääomaa. Pääasiallinen mekanismi tähän muokkaukseen olisi tällöin vanhentuneen tai muuten epäsoveluvan osaamispääoman henkilöiden irtisanominen, ja uuden, osaamiseltaan paremmin soveltuvan, henkilöstön rekrytointi.

Sekin on toki pyrkimys että vaihdetaan osaamispääoma uuteen. Näinhän tapahtuu. (USEL)

Ei tarvii paljon kärkeä kun sanoo että matalan osaamisen ihmiset on ne jotka lähtee. (HKTE)

Kun aletaan valita ketkä irtisanotaan, eihän se yleensä ole sitä osaavinta väkeä joka irtisanotaan. Kyllä ne henkilökohtaiset asiat ja kemit saattaa vaikuttaa, mutta jos katsotaan ihan raakasti osaamisen näkökulmasta, niin ne jotka on olleet sellaisia jokapaikanhöyliä, joilla ei ole mitään sellaista hyvää spesifiä osaamista. Ja sitten jos lopetetaan kokonaan koko osa-alue, niin hyvässä lykyssä irtisanotaan kaikki huippuosaajia myöten. (MPTE)

Teemaan liittyen haastateltaviltaan myös kysyttiin, miksi he arvioivat joidenkin yritysten sekä irtisanovan että rekrytoivan uutta henkilöstöä samanaikaisesti. Vastaukset nivoutuivat kiinteästi moniin jo käsiteltyihin aiheisiin, ja mahdolliseksi selitykseksi ilmiölle tarjottiin mm. osaamisalueiden kapeutta ja montaa eri toimintoa toteuttavan organisaation eri osien erilaisuutta; yhdessä tulokset saattoivat olla hiipumassa tai toimintaa jopa ajamassa alas, kun taas toisella käynnissä saattaisi olla vahva kasvu ja kehittäminen.

Isossa yrityksessä voi olla monta segmenttiä, yhdellä menee hyvin ja yhdellä tökkii. Tai jos tosiaan yrityksestä tulee [Suomessa] vaikka vain

suunnittelukonttori, niin ei niistä valmistajista saada suunnittelijoita. Jos on liian iso osaamisero niin ei voi kouluttaa. Kun kokoajan tähdätään suomessa korkean osaamisen maaksi, niin ei täällä mitään perusjuttuja juuri tarvita. (HKTE)

Tuntuu että kaventuu kokoajan osaamisalueet vaikka puhutaan moniosaamisesta. (HKTE)

Luonteva jatkokysymys samanaikaisten rekrytointien ja irtisanomisten aiheelle oli, miksi organisaatiot valitsevat irtisanoa henkilöstöään uudelleen kouluttamisen sijaan, vaikka uudelleenlaadulle osaamiselle on rekrytoivassa organisaatiossa selvästi tarvetta. Tähän kysymykseen yleisin vastaus oli, kuten ehkä oli syytä olettaa, että monissa tapauksessa irtisanottavan henkilöstön osaaminen on liian kaukana uudesta tarpeesta, jotta kouluttaminen olisi realistinen ratkaisu. Osaamisvaatimusten ollessa liian erilaiset työnantajaorganisaatio on myös vapautettu työntarjoamisvelvoitteesta. Toisaalta yritykset saattaisivat myös kokea henkilöstön kouluttamisen kalliiksi, hitaaksi tai muutoin vaivalloiseksi verrattuna yhden joukon tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä irtisanomiseen ja taas uuden joukon rekrytoimiseen. Syyksi arvioitiin myös irtisanottavaan henkilöstöön liittyviä seikkoja, kuten nykyaikaisiin työelämän osaamistarpeisiin sopeutumattomuutta tai vain korkeaa ikää. Päätöksiä tekevän johdon riittämätön osaamisen tai tietämys koulutusmahdollisuuksiin ja niihin liittyviin julkisiin palveluihin koettiin myös mahdollisena syynä.

Moni yritys on varmaan kokenut että on helpompi saada sitä osaamista kun rekrytoidaan uutta väkeä. On tuore koulutus, niihin asioihin, joilla on sitten myös sitä osaamista mitä tarvitaan sinä hetkenä, siihen sitoudutaan, ruvetaan rekrytoimaan, heillä myös työvuosia paljon jäljellä. (HJTE)

Kallispalkkainen, ei ehkä motivoitunut koulutukseen, ikääntynyt... Helpompi ottaa nuori tiikeri jolla on koulutus kunnossa ja uraa jäljellä? (USEL)

Varmaan se yt-menettely on niin helppoa että se on helpompi ja nopeampi toteuttaa kuin alkaa kouluttaa. (HRHE)

Eräs mielenkiintoinen näkökulma kysymykseen siitä miksi yritykset eivät kouluta henkilöstöään uusiin tehtäviin perustui suomalaiseen yhteiskuntaan ja koulutusjärjestelmään. Suomessa valtio on perinteisesti kouluttanut myös ammatteihin, ja tämä saattaa näkyä sellaisen kulttuurin puutteena, jossa yritykset lähtökohtaisesti kokisivat omaksi tehtäväkseen pitää huolta maan työvoiman osaamisesta – oman etunsa

nimissä. Näin ollen koulutus nähtäisiin pääsääntöisesti valtion tehtävänä, ja mahdollisesti vain lisäkuluna ja -vaivana yritykselle. Koulutuksen merkitys ei kuitenkaan rajaudu vain työuraa edeltävään ammatilliseen koulutukseen ja tutkintoihin, vaan kiihtynyt taloudellinen ja teknologinen kehitys vaatii työntekijältä jatkuvaa, työuranaikaista, valmiuksien ja taitojen päivittämistä (Mamia & Melin 2006, 26).

Meillä ei ole sellaista sisäsyntyistä tekemisen tapaa jossa koulutus on ehdoton osa sitä työsuhdetta. (USEL)

Eräs aiheeseen liittyvä, haastatteluissa esiin noussut, teema oli henkilöstön suhtautuminen yrityksen tarjoamaan koulutukseen muutostilanteessa. Tämä teema tuli esiin TE-toimiston edustajien haastatteluissa, ja sisälsi huolen siitä, että henkilöstö toisinaan saattaa esimerkiksi lomautustilanteissa kieltäytyä tarjotusta koulutuksesta ja valita lomautuksen aikaisen ”loman” sen sijaan. Haastateltavien asiantuntijoiden mukaan olisi kuitenkin sekä työnantajaorganisaation että henkilöstön kannalta erityisen tärkeää, että varsinkin haastavissa ja muutostilanteissa, joihin lomautuksetkin useasti liittyvät, osaamisen kehittämiseen panostettaisiin kaikin mahdollisin keinoin jotta lomautukset eivät etenisi irtisanomisiksi.

Ei ole yksi eikä kaksi kertaa kun lomautuksen aikaiseen koulutukseen ei ole suostuttu, ja se on lopulta johtanut irtisanomiseen. (IITE)

Jos yritykset tarjoavat vaihtoehtoisesti koulutusta tai irtisanomispaketin, niin valitettavan usein yksilö valitsee sen rahan. (USEL)

Sekä henkilöstön osaamispääoma että koulutushalukkuus liittyvät teemallisesti aikaisemmin kirjallisuuskatsauksessa esiteltyyn laadullisen joustavuuden käsitteeseen. Siinä missä työvoiman jouston tavoittelu yt-menettelyn mukaisilla irtisanomisilla liittyy olennaisesti määrälliseen joustavuuteen ja lomautusten tapauksessa nimenomaan taloudelliseen joustavuuteen, osaamispääoma ja koulutukset liittyvät joustavuuden laadulliseen puoleen. Henkilöstön osaamispääomaa kasvattamalla ja koulutuksilla työnantajaorganisaatio voi pyrkiä edistämään osaamisen joustavuutta. Koulutushalukkuus puolestaan liittyy laadullisen joustavuuden toiseen osa-alueeseen, käyttäytymisen joustavuuteen. Vaikka näitä teemoja ei haastatteluja toteuttaneen tutkijan toimesta otettu haastattelussa esille, lähes kaikki haastateltavat omatoimisesti toivat keskusteluun mukaan osaamisen joustavuuden tai muutoin viittasivat aiheeseen sanamuodolla tai toisella, ja käyttäytymisen joustavuuteenkin viittasivat lähes puolet



haastatelluista. Haastateltavista myös selvästi suurin osa korosti laadulliseen joustavuuteen panostamisen monia etuja verrattuna pelkkään määrälliseen joustavuuteen panostamiseen, mutta tyypillisesti näki myös syitä, miksi yritykset myös valitsevat toimia toisin.

Irtisanominen nähtiin luonnollisesti myös merkittävänä uhkana organisaation osaamispääoman kannalta. Erityisesti tilanteissa, joissa henkilöstöä joudutaan pakottavista säästösyistä irtisanomaan tai tehostamistoimien yhteydessä irtisanomisia ei suunnitella nimenomaan osaamispääoman hallinnan kannalta, on suuri riski, että osaamispääoma kärsii irtisanomisten johtaessa tiettyjen osaajaresurssien pysyvään poistumiseen organisaatiosta. Mahdollisina riskin hallinnan välineinä ja keinoina minimoida menetykset ehdotettiin tyypillisesti lomautuksia, joiden katsottiin soveltuvan erityisesti taantuman hoitoon irtisanomisten ollessa soveltuva toimi pysyvän työvoimatarpeen vähentymisen tapauksessa.

Mutta sitten on tietty se että jääkö sinne riittävästi osaamista, saadaanko siellä se normaali tuotanto ja arki pyöritettyä, vai missä tulee se kohta jossa jäljelle jäänyt porukka ei enää pysty. (HJTE)

### **3.2.5 Yt-neuvotteluiden käytön taustavaikuttajat**

Neljäs ja viimeinen asiakokonaisuus tutkielman haastatteluiden sisällössä keskittyy siihen laajaan tekijöiden kokonaisuuteen, jonka haastateltavat kokivat tutkielman aiheena olevien ilmiöiden taustavaikuttajaksi. Myös tämä teema oli monissa tapauksissa tullut esiin jo aikaisempien teemojen yhteydessä.

Tyypillisesti haastattelujen loppupuolella, muiden teemojen jo tultua läpikäydyiksi, haastateltavia pyydettiin arvioimaan niitä tekijöitä, jotka toimivat käsiteltyjen ilmiöiden taustavaikuttajina. Kuten jo aiemmin todettiin, lähes yksimielinen käsitys siitä, että yritysten toimintaympäristöissä sekä yritysten toiminnassa aikajänteet olivat selvästi lyhentyneet, tehden liiketoiminnasta paikoin jopa hetkistä ja mahdollisesti johtaen myös lyhytjänteisiin päätöksiin toimintaa suunniteltaessa ja toteuttaessa. Tämän yleisen kehitystrendin taustalla suurin osa haastateltavista näki globalisaation ja sen mukanaan tuoman kansainvälisen ja kiristyneen kilpailun. Voimakas kansainvälinen kilpailu on merkittävä tekijä joka ohjaa kohti työvoiman joustavaa käyttöä, ja paine

kansainvälisestä kilpailusta saa yritykset pyrkimään yhä joustavammiksi (Oksanen 2003, 109).

Töitä tehdään globaalisti myös kellon ympäri, ja se tarkoittaa, että meidän aika on moninkertaisesti käytössä. Ja myös lisää sen kiireen ja hektisyyden tunnetta. (HKTY)

Tää on niin tällaista hektistä ja lyhytnäköistä, kaikki tilaukset ja toimitukset pitäisi olla heti, pitäisi olla valmius toimia tosi lyhyellä aikataululla ja vaikka muuttaa sitä linjaa yrityksessä. (MSTE)

Seuraavaksi yleisin mainituista syistä oli teknologian kehittyminen niin informaatioalalla kuin tuotantoon ja muuhun yritystoimintaan liittyen. Kolmanneksi yleisimmäksi syyksi koettiin yritysten verkostoitunut ja monesti alihankintaan tai jatkojalostukseen perustuva toimintamalli, jossa monet toimijat ovat yhteydessä toisiinsa ja siten muutokset ja häiriöt liiketoiminnassa kertautuvat. Suomen tilannetta kuvattiin eräänlaiseksi riippuvuussuhteiden pyramidiksi, jossa muutama suuri veturiyritys ostaa tuotteita ja palveluja suurelta määrältä pienempiä alihankkijoita, jotka edelleen ostavat mitä erilaisimpia palveluja joukolta muita toimijoita. Tässä asetelmassa veturiyrityksen suunnanmuutokset tai toimintavaikkeudet näkyvät välittömästi sen alihankkijoiden liiketoiminnassa, ja muutokset väreä etenevät pitkin ketjua ja verkostoa aina eteenpäin, siten lopulta läpikäyden todella suuren määrän aloja ja yrityksiä ja aiheuttaen matkallaan taloudellisia haasteita mahdollisesti jopa vuosien ajan alkuperäisen muutoksen jälkeen. Tämä alihankkijoiden aseman kuvaus vastaa mm. Uhmavaaran ym. (2005, 104) kuvausta ilmiöstä. Kuvatun rakenteen nähtiin vaikeuttavan monen yrityksen liiketoiminnan ennakointia ja henkilöstösuunnittelua.

Kun kärjet alkaa horjua, se menee koko kentän läpi. (HJTE)

Teknologiateollisuudessa tapahtuu eniten, ja globalisaatio on pisimmällä. (IITE)

Monet haastatelluista osasivat myös koota nämä mainitut taustavaikuttajat yhden, laajan yhdistävän alle: rakennemuutos.

Haastateltuja pyydettiin myös arvioimaan, aikaisemmin läpikäytyjen teemojen valossa, millaisille yrityksille yt-neuvottelujen käyttö saattaisi muodostua rutiiniksi tai toistuvaksi käytännöksi, ja millaiset tekijät saisivat organisaatiot sekä rekrytoimaan että

irtisanomaan henkilöstöä samanaikaisesti tai lähes samanaikaisesti. Yrityksen ominaisuuksien vaikutus yt-neuvottelun käyttöön jakoi haastateltujen mielipiteitä. Yhtiömuodon ja koon merkitystä spekuloidtiin mm. arvioimalla, että pienet, perheyrietykset tai niitä muistuttavat yritykset olisivat vähiten todennäköisiä aloittamaan yt-neuvotteluja muutoin kuin ehdottoman pakon edessä – joskin myös näiden yritysten nähtiin yhä enenevässä määrin kiinnittävän huomiota yrityksen ja sen omistajien etuun työntekijöiden ja yhteisön sijaan. Suuret, mahdollisesti pörssiyhtiöt, sen sijaan nähtiin todennäköisimpinä yt-neuvottelun hyödyntäjinä myös toimintaa rationalisoidessa ja työvoiman määrällistä joustoa tavoitellessa. Päätöksentekijöiden etäisyys, maantieteellisesti ja muilla tavoin, nähtiin mahdollisesti irtisanomispäätöksien tekemistä helpottavaksi tekijäksi.

Päätöksenteko on ehkä kasvottomampaa; amerikan arttu katkaisee rönsyn pois, ja se rönsy voi löytyä Suomesta. (IITE)

Todennäköisimmin aiheeseen vaikuttavana tekijänä nähtiin kuitenkin yrityksen toimiala. Vahvasti vientiin suuntautuneet teknologiateollisuuden alan yritykset sekä alihankintaketjuissa riippuvaiset yritykset nousivat keskusteluissa esille, koska tilauskantojen vaihtelevuus ja lyhyys vaikeuttaa henkilöstösuunnittelua ja siten asettaa resurssille joustotarvetta. Erityisesti ne yritykset, joille teknologisen kehityksen harjalla pysyminen on liiketoiminnan menestymisen elinehto, koettiin todennäköisimpinä irtisanomaan vanhentunutta ja mahdollisesti hyvin kapea-alaista osaamista ja palkkaamaan uudenlaista, mahdollisesti myös kapeaa, osaamispääomaa. Vajaa kolmannes haastatelluista kuitenkin koki, että yt-neuvottelujen arkistuminen ja käyttö osaamispääoman muokkaamisen keinona voisi koskea kaikenlaisia, kaikenkokoisia ja kaikenmuotoisia yrityksiä, tai ainakin kehityssuunta olisi vastaavan toimintamallin käyttöönotto läpi yrityscentän.

Jos katsoo viime vuosia, vaikka kahden kolmen vuoden aikajänteellä, niin kaikki organisaatiot tekee sitä tänä päivänä. Ei tarvitse vetää mitään eroa palvelutuotannon taikka teollisuuden osalta. (JMAP)

Oikeestaan kun oikein miettii niin ei niin tarvii edes olla [osaamisen] korkea taso, jos ajatellaan oikeesti tollasta Pekka-perus-CNC-koneistajaa, ja sitten sää osaat jyrsiä mutta sää et osaa sorvata. Niin sittenhän sinne tarvitaan se sorvaaja sen jyr sijän tilalle kun se jyr sintävaihe on tehty. Että ei se liity välttämättä siihen korkeaan koulutustasoon. Vaan kapeeseen osaamiseen, nimen omaan. (HRHE)

Isot ehkä, isot organisaatiot ehkä herkemmin käy. PK-yrityksille se on niin iso henkinen paukku. Se on niin erilainen maailma. Pienyrittäjälle se on se sun lapsi se yritys ja työntekijöistä pidetään kiinni henkeen ja vereen. (MPTE)

Kuten mainittu, yhdestä asiasta haastateltavat olivat yksimielisiä: liiketoiminta on muuttunut nopearytmisemmäksi. On myös kirjallisuudessa laajalti hyväksytty näkemys, että yritysten toimintaympäristö on nyt erilainen kuin koskaan ennen, ja ennalta arvaamattomia muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja useista eri tekijöistä johtuen (Beltrán-Martín & Roca-Puig 2013, 645). Tämä näkyi haastateltavien kuvauksissa yritysten lyhyistä tilauskannoista, nopeista päätöksistä kääntäytymään yt-neuvotteluiden puoleen, teknologisen kehityksen vauhdista ja sen mukanaan tuomista tuotantomenetelmien ja palvelumallien muutoksista ja niin edelleen. Tämä koettu muutos ja sen seuraukset nousivat haastatteluissa esiin toistuvasti ja kautta kaikkien teemojen.

### **3.2.6 Esille nousseet alkuperäisen teemarungon ulkopuoliset aiheet**

Merkittäviä haastatteluissa esille nousseita ja kirjallisuuskatsauksessakin sivuttuja teemoja, joista haastateltava ei kuitenkaan haastateltavilta kysynyt, olivat esimerkiksi irtisanomisten negatiiviset puolet sekä kansalliseen kilpailukykyyn liittyvät seikat. Lisäksi esille nousivat myös monet sinänsä tutkielman aiheen ulkopuoliset teemat kuten työntekijänäkökulma ja irtisanomisten ja yritystoiminnan eettiset puolet ja dilemmat. Työehtosopimuksiin ja paikalliseen sopimiseen viitattiin aineistossa myös joitakin kertoja. Lisäksi koko neuvotteluasetelman aitoutta spekuloidtiin ja arvosteltiin. Ehkä jopa merkittävin ja laajin alkuperäisen teemarungon ulkopuolelta haastatteluissa esiin noussut tema liittyy ennakkoinnin suhteeseen yt-neuvotteluihin ja irtisanomisiin.

Aikaisemmin luvuissa 3.2.3 ja 3.2.4 viitattiin myös haastattelujen aikana esiin nostettuihin, yt-neuvottelujen mahdollisiin negatiivisiin vaikutuksiin, joita olivat henkilöstön sitouttamiseen, imagoon, työhyvinvoinnin laskuun ja osaamispääoman menettämiseen liittyvät seikat. Nämä kaikki aiheet toistuivat aineistoissa jonkin verran, mutta erityisenä ongelmana nähtiin henkilöstövähennyksiin tähtäävien, mahdollisesti toistuvien neuvottelujen vaikutus osaamispääoman säilyttämiseen ja organisaation työilmapiiriin. Viimeksi mainittu asettaa lisähaasteita henkilöstöhallinnon työhön, johon

myös työntekijöiden työhyvinvoinnista ja positiivisesta työilmapiiristä huolehtiminen kuuluu (Armstrong 2006, 53-54). Yt-neuvottelujen vaikutus organisaation maineeseen työnantajana koettiin myös negatiiviseksi (Maliranta 2014, 60-61).

Mutta sitten millaisen imagon se yritykselle luo jos toistuvasti aloittaa yt-neuvotteluja? (HRHE)

Kyllä yritys saattaa myös kärsiä, joustavuus ja kilpailukyky kärsii koska vähentää liikaa. (USEL)

Se kyllä syö henkilöiden motivaatiota ja työtehoja. Silloin voi kyllä kysyä tai ihmetellä että jatkuvasti käydä sen tyylistä yt-neuvottelua. Eikö osata laittaa kuntoon että vihdoinkin päästäisiin positiiviseen vireeseen? Saavutetaanko sillä enää mitään etua, vai laskeeko se vain tuottavuutta, jään nyt itsekkin miettimään tätä asiaa. (USEL)

Sanoin tossa että irtisanominen on äärimmäinen keino, mutta se ei tarkoita sitä, että se otetaan käyttöön vain jos on kriisitilanne. Se on siinä mielessä äärimmäinen keino, että se on pysyvä, sillä on pysyvät vaikutukset organisaatioon. Ja jäljelle jäävään henkilöstön työn organisointiin. Se myöskin vie pysyvästi jotakin osaamista siitä organisaatiosta pois. (HKTY)

Kirjallisuuskatsauksessa, luvussa 2, perehdyttiin työvoiman joustavuuden ja kilpailuedun väliseen yhteyteen. Tutkielman empiirisen aineiston keruun yhteydessä aihetta ei otettu haastattelukysymyksissä esille, mutta osa haastateltavista toi sen omatoimisesti mukaan keskusteluun. Aihetta käsiteltiin paitsi yritysten välisenä ja Suomen sisäisten alueiden välisenä kilpailuna, myös kansallisen kilpailuedun näkökulmasta. Työmarkkinoiden sääntelyn purkua työvoiman joustavan käytön mahdollistamiseksi onkin esitetty avaintekijäksi valtioiden välisessä kilpailukyvyssä ja yritysten menestyksessä (Michie & Sheenan 2005, 446-447).

Tietenkin Suomen toimintaympäristö yrityksille, suhteessa siihen että millainen toimintaympäristö esimerkiksi jollain kilpailijamaassa toimivalla yrityksellä on, eli jos meidän suomalainen toimintaympäristömme tuottaa yrityksille enemmän kustannuksia kuin kilpailijalla on niin onhan se selvää, että tällaisen kilpailijan on helpompi hinnoitella tuotteet houkuttelevammaksi kuin meidän sille varsinaiselle asiakkaalle, ja silloin me ollaan heti jo vähän takamatkalla johtuen meidän toimintaympäristön tuomasta lisäkuormituksesta. (JNTT)

Haastatteluissa nousivat useasti esiin myös eettisyyteen liittyvät ja filosofista pohdintaa yritystoiminnasta ja työelämästä tai yhteiskunnallisesti todellisuudesta sisältävät

näkökulmat. Haastateltavilla oli asemansa ja mahdollisesti henkilökohtaisen arvomaailmansa puolesta hyvinkin erilaisia näkökulmia työvoiman joustavuuden eri teemoihin, ja se tuli näkyväksi tyypillisesti arvoihin liitettävissä olevissa aiheissa. Työvoiman joustavuuden käsittely yt-menettelyn mukaisten irtisanomisten yhteydessä herätti ainakin osassa haastateltavissa ajatuksia työvoiman kohtelusta kasvottomana resurssina ja yhteiskuntavastuun laiminlyönnistä. Toisaalta haastateltavilta löytyi kuitenkin pääsääntöisesti myös ymmärrystä myös niille liikkeenjohdon toimille, jotka saattavat ulkopuolisille tai henkilöstön jäsenille näyttäytyä kylmäkiskoisina tai tunteettomina. Mahdollisesti muutoin yhteiskuntavastuun vastaisiksikin koetuille irtisanomisille löydettiin tyypillisesti perusteluita yrityksen olemassaolon perimmäisistä syistä.

Mutta toisaalta kun yrityksillä siellä taustalla on se perimmäinen tarkoitus tuottaa voittoa omistajille. (MPTE)

Niin. No. Yritystoiminta kun ei oo hyväntekeväisyyttä. Osakkaiden tietysti, panostusta pyritään huomioimaan. Pyritään saamaan voitto mahdollisimman hyväks. Työvoimakustannukset kun on suomessa korkeet, vaikka kenties sitten osaaminenkin ois sitten parempaa, niin jos se sama osaaminen saadaan muualta halvemmalla, ja pystytään toteuttamaan nykyisillä teknologisilla mahdollisuuksilla... Niin sillonhan se on ihan luonnollista liiketaloudellisesti ajatellen, Se tuotanto, se käytäntö sitten toteutetaan muualla. Eiks se oo ihan luonnollista? (HJTE)

Mun mielestä yrittäjällä on myöskin oikeus, jos omistaa sen yrityksen, pitää voida saada päättää millaista liiketoimintaa tekee ja minkä lopettaa. (IITE)

Irtisanominen, se tavallaan kuuluu sen yrityksen elämään, myöskin. (HKTY)

Toisaalta koko yt-prosessiin lähteminen ja siten mahdollisesti aitojen ratkaisujen etsiminen neuvottelun kautta voidaan nähdä yhteiskuntavastuu toteuttamisena.

En suoraan vetäisi viivaa yhteiskuntavastuun vähenemisen ja herkemmin aloitettujen yt-neuvottelujen välillä, vaan että se on periaatteessa yhteiskuntavastuuta kun aloitetaan yyeet, ja sillä tavoin varoitetaan viimeistään, että nyt meillä on probleema johon täytyy löytää ratkasu. Mää nään että se on toisaalta yhteiskuntavastuuta, ja me tiedetään että se lopputulos ei ole se negatiivisin vaihtoehto. (IITE)

[Yritys voi nähdä että] yhteistoiminnasta on muodostunut kankea muodollisuus. Näkisin itse mieluummin, että joustavuus tulee nimenomaan neuvottelusta. (USEL)

Yhteiskuntavastuun ja yt-neuvottelujen rakentavan ja lain hengen mukaisen keskustelujuonteen voidaan kuitenkin sanoa kulminoituvan siihen, usean haastateltavan tekemään huomioon, että monissa tapauksissa yt-neuvottelujen tuloksen voidaan sanoa olevan jo selvillä ennen neuvottelujen alkuakaan. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi kokonaisten toimipisteiden tai tuotantolaitosten lopettamiset, sekä eräänlaisena erikoistapauksena monet henkilöstöpalvelualan yt-neuvotteluista. Vuokratyön tapauksessa, asiakasyrityksen tilauksen päättyessä, palvelua tarjoava henkilöstöpalvelualan yritys usein aloittaa muodolliset yt-neuvottelut, joihin ei sisälly realistista odotusta vaihtoehtojen löytymisestä. Kyseessä on tällöin juridinen velvoite läpikäydä prosessi, jotta työnantajalle tilauksen päättymisen myötä tuottamattomaksi käynyt työntekijä voidaan irtisanoa.

Meidän toimialalla [vuokratyössä]se on niin, että yt-neuvottelujen tulos on jo ennalta päätetty, vaikka niin ei saisi olla. (HRHE)

Tutkielman aiheen kannalta tämä huomio tiettyjen yt-neuvottelujen neuvotteluosuuden näennäisyydestä on erityisen tärkeä, koska näissä tapauksissa yt-neuvotteluissa voidaan aidosti sanoa olevan kyse työvoiman määrällisen, numeerisen joustavuuden tavoittelusta – tarpeesta sovittaa henkilöstön määrä työnantajan tarpeeseen.

Yt-neuvottelujen ja irtisanomisten yhteys ennakkointiin, hyvässä ja pahassa, tuli haastattelujen aikana monin tavoin esille usean eri aiheen yhteydessä. Vaikka käsitettä käytettiin ja sivuttiin kirjallisuuskatsauksessa, ei siihen erikseen perehdytty, eikä se ole osa kuviossa 11 esiteltyä teoreettista viitekehystä. Kuitenkin ennakkoinnin roolin merkitystä voidaan tutkielman kokonaisuuden kannalta pitää erityisen merkittävänä. Yt-neuvotteluprosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä laiminlyödyn tai epäonnistuneen ennakkoinnin tuloksena, tai vaihtoehtoisesti merkkinä ennakoivasta liikkeenjohdosta jonka tavoitteena on yrityksen jatkuvuuden takaaminen ja sijoittajien panoksen palkitseminen.

Toinen laaja ja haastatteluissa esiin noussut, mutta kirjallisuuskatsauksessa vähäisesti keskusteltu, käsite on rakennemuutos. Tähän yläkäsitteeseen ja ilmiöön on viitattu

tutkielman aikana, mutta haastatteluissa se nostettiin merkittävään rooliin erityisesti 2010-luvun Suomen irtisanomisten taustavaikuttajien taustavaikuttajana. Rakennemuutokseen liittyvät monet kansantaloudessa ja tuotanto- ja työllisyysrakenteissa tapahtuvat muutokset, ja osa niistä on ollut äkillisyytensä vuoksi vaikea ennalta nähdä, ja osaa on pyritty ennakoimaan niin yrityksissä kuin valtion tasollakin.

Nyt eletään sellaista aikaa, josta on puhuttu jo 15 tai 20 vuotta sitten.  
(HKTY)

### **3.2.7 Tutkimuksen teemaan suhtautumisen arviointia**

Kuten tässä tutkielmassa on jo mainittu, oli jo tutkimuksen alkuvaiheessa selvää, että tutkimuksen aihetta, erityisesti yt-prosessin mukaisen irtisanomisen yhdistämistä työvoiman joustavuuden käsitteeseen, voidaan pitää epätavallisena ja poleemisena lähestymiskulmana. Tästä syystä voidaan puhua myös kriittis-dialektisesta otteesta; tietoisien valinnan seurauksena aiheen käsittely poikkeaa totutusta työvoimapolitiikassa ja yrityksen johdon diskurssista. Voidaan sanoa, että valittu katsantokulma haastaa sen narratiivin, jossa ponnistuksistaan huolimatta tuotannollisiin ja taloudellisiin haasteisiin ajautunut yritys joutuu pakon edessä irtisanomaan henkilöstöään, ja tarjoaa sen rinnalle kuvan voittoa tavoittelevasta ja rationaalisesta yritystoimijasta, joka hyödyntää oman sosiaalisen, ekonominen ja erityisesti juridisen ympäristönsä sallimat mahdollisuudet pyrkiessään tavoitteisiinsa hyvän ja asiallisen liikkeenjohdon keinoin. Tässä rinnakkaisessa narratiivissa näkökulma on yrityslähtöinen, ja huomio kohdistuu poiss. eettisistä ja yhteiskuntavastuuta koskevista teemoista.

Näistä lähtökohdista oli siis ennakoitavissa, että tutkimuksen aihe ja haastattelujen aikana esitetyt kysymykset saattaisivat tuntua haastateltavista joko vierailta, epämiellyttäviltä tai kiusallisilta – ehkä jopa herättää tunteita tai tuoda esiin henkilökohtaisia mielipiteitä ja arvoja. Monilta osin ennako-oletukset osuivat oikeaan, jopa siinä määrin, että tutkijalla oli vaikeuksia löytää haastatteluihin suostuvia asiantuntijoita hallinnon ulkopuolelta. Toiset haastateltavaehdokkaista pohtivat osallistumistaan pitkään, ja yhdessä tapauksessa jo sovittu haastattelu peruuntui yllättäen vain tunteja ennen ajankohtaa. Peruuntumisen syyksi kerrottiin, että henkilö ei ollut varma olisiko asetelma haitallinen hänen organisaationsa tai sidosryhmiensä



kannalta – näin siitä huolimatta, että haastateltavan nimi ja organisaatio olikin tarkoitus salata. Nämä seikat huomioitiin tutkimuksen suunnittelussa, ja haastatelluille tarjottiin mahdollisuutta vielä jälkikäteen tarkistaa aineiston itseään koskeva osuus – ja tähän mahdollisuuteen monissa tapauksissa myös tartuttiin.

Tutkielman haastattelujen teemoista osa osoittautui muita enemmän mielipiteitä jakavimmiksi. Käytännössä kaikki haastateltavat olivat valmiita myöntämään, että yt-prosessin mukainen irtisanominen yhdistettynä uusiin rekrytointeihin on mahdollinen tapa muokata organisaation osaamispääomaa. Vaikka pitkäjänteisen henkilöstönkehitystyön monia etuja korostettiin, myös irtisanomisilla nähtiin selvä oma ja tarpeellinen tehtävänsä yrityksen uudistumisessa. Sen sijaan yt-prosessin hyödyntäminen työvoiman määrällisen joustavuuden tavoittelussa jakoi mielipiteitä vahvasti, ja monissa tapauksissa aineistosta oli vaikea yksiselitteisesti määrittellä, oliko haastateltava esimerkiksi sitä mieltä että yt-menettelyin irtisanominen ei ole työvoiman joustavuuden tavoittelun keino, vai että sen ei tulisi olla. Aiheen voidaan esittää olevan jonkinasteinen tabu.

Kyllä mää uskon että sellaisiakin tarinoita sieltä varmasti löytyy. Eihän sitä kukaan silleen ääneen sano, että tää on meille tapa hakea joustoo, kun ei sitä muulla tavalla synny. Eihän kukaan sitä sillä tavalla sano. (IITE)

Yksinkertaistus ja yhteenveto, joka korostaa tiettyjen aiheiden poleemisuutta, löytyy tutkielman lopusta, osasta Liitteet, Liite 3. On syytä huomata, että yksinkertaistus perustuu pitkälti tutkijan omaan tulkintaan haastattelujen kokonaisuudesta, eikä siten välttämättä täysin edusta niitä kantoja, joita haastateltavat olisivat suotaan kysymykseen vastanneet.

Haastattelujen kokonaisuutta tarkastellessa tutkielman aihe näyttäytyi epätavallisena tai rohkeana erityisesti hallinnon edustajille. Yksityisen puolen edustajat olivat, mahdollisesti työnkuviansa puolesta, selvästi henkisesti varautuneempia keskustelemaan tutkielman aiheista, ja sanamuodot ja kannanotot olivat keskimäärin jämäkämpää. TE-toimiston ja ELY-keskuksen asiantuntijat puolestaan tyypillisesti pohtivat haastattelukysymyksiä ennen lopulliseen kantaansa päättymistä joko hetkeksi hiljentyen tai useimmissa tapauksissa ääneen, punniten eri tekijöitä ja näkökulmia kokemuksensa ja tietojensa kautta. Julkisen puolen edustajien keskimääräisessä

varovaisuutta voidaan pitää monin tavoin ymmärrettävänä, eikä vähiten koska heidän sanojensa takana ei ole vahvaa syytä olettaa ainakaan yksittäisen eturyhmän agenda ja siten ennalta määrittynyttä kantaa. Tämä kaksijakoinen asetelma asetti kuitenkin tiettyjä haasteita myös tutkielman toteutukselle; siinä missä julkisen puolen edustajien haastatteluissa oli mahdollista pyrkiä syvähaastattelua ainakin vahvasti muistuttavaan asetelmaan, erityisesti yksityisen puolen edustajien mielipiteet olivat valmiiksi jäsentyneitä ja siten haastattelun tyypillisesti lyhyempiä ja vähemmän pohtivaan sävyyn keskittyviä – seikka, jonka tutkija joutui huomioimaan myös haastattelujen analyysissä ja niiden kokonaiskuvan arvioinnissa.

Voidaan väittää, että keskimäärin hallinnon edustajille yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen tarkastelu työvoiman joustavuuden muotona edusti uutta katsantokulmaa. Jos samaan aikaan esitetään, että yksityisen puolen edustajat olivat valmistautuneempia aiheen käsittelyyn, riippumatta siitä mitä millaisia mielipiteitä tai näkemyksiä heillä olikin, voidaan kysyä, miksi julkisen puolen edustajat kokivat näkökulman vieraaksi tai muutoin hankalaksi? Tämä sitoo tutkielman tietyiltä osin kriittiseen hallinnon tutkimukseen – onko julkinen yrityspalvelujen kenttä kykenevä haastamaan totutut näkökulmat ja narratiivit, ja näkemään yritystoiminnan realiteetit niiden takana? Tämän tutkielman mittakaava ei riitä osoittamaan, että katsantokannan muutos olisi ehdottomasti tarpeellinen. Sen sijaan tutkielma tarjoaa mahdollisen, vaihtoehtoisen näkökulman katsoa yhteistoimintaneuvottelujen kokonaisuuden yhtä osaa, irtisanomisia, yritysten keinona tavoitella työvoiman joustavuutta nopeasti muuttuvassa ja haastavassa toimintaympäristössä.

### **3.3 Yhteenveto tutkimusaineistosta**

Tutkielman aineiston keruuta ja sen taustalla tehtyjä metodivalintoja voidaan pitää kokonaisuuden kannalta onnistuneina. Haastattelujen kautta onnistuttiin keräämään runsaasti relevanttia, riittävän vaihtelevaa mutta myös toisiaan täydentävää ja tukevaa aineistoa, josta analyysin avulla voitiin tehdä monia tutkimuskysymyksien kannalta olennaisia havaintoja.

Keskeisimpiä havaintoja aineistosta ovat paitsi teemojen monimutkaisuus ja eri osa-alueiden yhteen kietoutunut luonne, myös aiheiden poleemisuus ja osittain haastateltavan omasta sidosryhmästä ja asemasta juurensa juontavien katsantokantojen näkyminen tavoissa käsitellä aihetta. Monessa mielessä tutkielman taustalla vaikuttaneet johtajatukset ja oletukset, mutta myös teoreettiseen viitekehykseen tiivistetty aiempi tutkimus, teoria ja muu kirjallisuus, saivat tukea myös empiirisen aineiston analyysistä. Aineisto kuitenkin myös osoittaa tutkielman aiheeseen liittyvän moniselitteisyyden, sillä monet haastatteluissa läpi käydyistä teemoista saivat haastateltavasta henkilöstä riippuen erilaisia merkityksiä ja määritelmiä, ja niihin liitettiin itse tutkielman rajauksista huolimatta myös normatiivisia, eettisiä ja periaatteellisia elementtejä. Tutkijan tehtäväksi jäi pääsääntöisesti paitsi ohjata haastattelujen kulkua juuri vain ja ainoastaan välttämättömän määrän, myös tulkita vaihtelevaa aineistoa mahdollisuuksien mukaan objektiivisesti, ilman omien ennakko-oletusten saati mielipiteiden vaikutusta. Koko tutkielman onnistuneisuuden ja hyödyllisyyden kannalta suuri merkitys oli tukijan tekemien havaintojen ja laadulla ja niille annetuilla painoarvoilla ja merkityksillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21).

Aineiston voidaan arvioida antavan syytä uskoa, että yt-menettelyn mukaiset irtisanomiset voidaan nähdä myös työvoiman joustavuuden tavoitteluna, keinona muiden joukossa. Toisaalta vaikuttaa myös siltä, ettei yt-prosessia ja irtisanomisia voida kohtuudella pitää suositeltavana, ensisijaisena tai ainoana joustavuuden tavoittelun keinona. Tämä ei johdu vain yt-prosessin ja irtisanomisen negatiivisista vaikutuksista organisaation henkilöstöön tai imagoon vaan ennen kaikkea siitä, että kyseessä on kuitenkin jokseenkin hidas ja vahvasti säännelty juridinen, sosiotekninen toimintamalli, jonka edut suhteessa muihin joustavuuden tavoittelun keinoihin ovat lähtökohtaisesti vaatimattomat tai osin jopa teoreettiset. Sen sijaan tilanteissa, joissa muiden keinojen hyödyntäminen on syystä tai toisesta vaikeaa tai ennakkoinnin haasteellisuuden vuoksi jopa epäonnistunut, yt-menettelyä ja irtisanomista voidaan ainakin väittää lähes ainoaksi keinoksi. Empiirisessä aineistossa esiin nousi ajatus työvoiman joustavuuden tavoittelusta yt-menettelyllä ja irtisanomisilla äärimmäisenä keinona. Luvussa 2.3 esitettiin retorinen kysymys, voisiko yt-neuvotteluiden kautta irtisanominen olla 2010-luvun joustavuuden tavoittelun ääri-ilmiö. Aineisto antaa viitteitä siihen suuntaan, että joissain tapauksissa näin voidaan sanoa olevan, mutta yksiselitteistä vastausta ei kysymykseen voida antaa.

Jo tutkielman johdannossa pohdittiin, että vaikka erityisesti toistuvien yt-neuvottelujen ja irtisanomisten voidaan väittää ihmisten mielikuvissa indikoivan kriisiä, ei pintapuolinenkaan tarkastelu näytä siihen viittaavan monien menestyvien yritysten ilmoittaessa yhä uusista yt-kierroksista. Empiirinen aineisto antaa viitteitä siihen, että monissa tapauksissa irtisanominen ei ole merkki kriisistä, vaan se voidaan jopa nähdä tapana välttää kriisi.

Oma kokemukseni on, että kriisiä indikoi konkurssi. Että siis Suomessa mennään hyvinkin pitkälle asioitten suhteen, vaikka tämmönen pk-yrityksen yt-neuvottelu, ei se välttämättä vielä ole kriisi, paitsi tietysti sen irtisanottavan kannalta, mutta voi olla että yrityksen kannalta se on välttämätön asia. (IITE)

Vastaavasti irtisanomisista voitaisiin pitää muutoinkin asiallisena ja järkevänä liikkeenjohtona ja ennakointina. On laajalti tiedossa, että monissa tapauksissa ilmoitus yt-neuvottelujen aloittamisesta on johtanut pörssiyrityksen osakkeen arvonnousuun. Vaikka onkin mahdollista nähdä tämä ilmiö merkinä markkinoiden lyhytnäköisestä nopean voiton tavoittelusta tai yhteiskuntavastuun puutteesta, sama ilmiö voitaisiin selittää myös siten, että markkinat palkitsevat yrityksen sen toimista sijoittajien pääoman hoidossa ja pitkäjänteisessä suunnittelussa.

Paradoksi; vähennetään väkeä, pörssikurssi nousee. Yrityksen menestymisen mahdollisuudet nähdään parempina kun väkeä leikataan. (USEL)

Yt-neuvottelujen ja irtisanomiset rooli organisaation osaamispääoman hallinnassa koettiin laajalti selväksi ja jopa välttämättömäksi yritysten 2010-luvun toimintaympäristön ja haasteet huomioon ottaen. Monet tekijät ja megatrendit kuten globalisaatio, teknologinen kehitys ja toimijoiden verkostoituminen nähtiin vahvoina taustavaikuttajina paitsi kiihtyneelle muutostahdille ja toiminnan lyhentyneelle aikajänteelle, myös niille irtisanomiseen ja osaamispääoman hallinnan ilmiöille joiden samaisesta yhä nopeamman reagoinnin tilauksesta ovat ainakin osittain saaneet syntynsä. Ennakointi on samaan aikaan äärimmäisen tärkeää ja vaikeaa, siten johtaen työvoiman joustavuuden tavoitteluun niin määrällisesti kuin laadullisestikin, lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.

Mikä on se tuhannen taalan paikka? En tiedä näkeekö ne yritykset itsekään sitä, ja siten kun tulee se yt-tilanne, niin ei siinä pitkäkestoiset koulutukset auta. (MPTE)

Tutkielman aiheen ytimessä voidaan sanoa olevan juuri sen kysymyksen, ovatko irtisanomisiin johtavat yt-neuvottelut reaktiivisia toimia, joihin päätymisestä voidaan syyttää epäonnistunutta tai laiminlyötyä ennakointia, vai ainakin joissain tapauksessa nimenomaan osa sitä strategista työtä ja ennakointia, joilla yritys pyrkii proaktiivisesti toimimaan taatakseen jatkuvuutensa.

## 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tiivistetään ja esitetään tutkielman aikana tehdyt löydökset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä, eliittiotannan keinoin valittua, yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen ja organisaation henkilöstön osaamispääoman kehittämisen asiantuntijaa. Haastateltavien valinnassa huomioitiin paitsi asiantuntijuus, myös haastateltavien toisistaan eroavat osaamisen painotukset, näkökulmat ja sidosryhmät. Aineiston kokonaisuuden perusteella haastateltavien valintaa ja aineiston keräysmetodia voidaan pitää onnistuneena – erittelyn ja analyysin kautta käsitelty aineisto oli runsasta ja vaihtelevaa mutta myös riittävän yhtenäistä.

Konseptina työvoiman joustavuuden ja yt-menettelyn mukaisen irtisanomisten sekä osaamispääoman hallinnan yhdistäminen oli monille uusi ja epätavallinen näkökulma. Voidaan väittää, että erityisesti työhallinnon edustajille käsitteiden yhdistäminen vaati keskimäärin enemmän normaalista ajattelutavasta irtautumista, kun taas yksityisen puolen edustajat olivat lähtökohtaisesti tottuneempia käsittelemään irtisanomisia ja osaamispääoman hallintaa työvoiman joustavuuden näkökulmasta. Tämä tuli esille erityisesti siinä, miten nopeasti haastateltavat vastasivat kysymyksiin, kuinka pontevasti he asettivat sanansa ja siinä, miten he mahdollisesti pohtivat aihetta ääneen ennen kantaansa päättymistä. Toisaalta yksityisen puolen edustajia oli keskimäärin vaikeampi saada haastateltaviksi, mahdollisesti aiheen poleemisuuden vuoksi. Se, edustiko yksittäinen haastateltava julkista vai yksityistä puolta ei kuitenkaan tämän tutkielman puitteissa näyttänyt vaikuttavan määräävästi siihen, nähtiinkö yt-menettelyn mukainen irtisanominen työvoiman joustavuuden muotona. Voidaan kuitenkin esittää varovainen arvio, jonka mukaan mitä enemmän haastateltava oli joko sidosryhmänsä tai henkilökohtaisen arvomaailmansa tai katsantokantansa puolesta suuntautunut työnantajanäkökulmaan, sitä todennäköisemmin hän oli valmis hyväksymään yt-menettelyn mukainen irtisanominen työvoiman joustavuuden tavoitteluna. Sen sijaan yksittäisen haastateltavan sijoittuminen yksityiselle tai julkiselle puolelle, työnantaja-

vai työnantajapuolelle ei näyttänyt vaikuttavan siihen, nähtiinkö yt-neuvottelu ja irtisanomiset keinona muokata organisaation osaamispääomaa, vaan tähän näkemykseen yhtyivät varsin yksimielisesti kaikki haastatellut. On kuitenkin syytä painottaa, että koska tutkielman aineisto kuitenkin perustuu vain kymmeneen yksilön teemahaastatteluun, ei aineiston määrä ole riittävä jotta aineistoa voitaisiin jaotella pienempiin osiin ja vertailla osia toisiinsa. Tutkielman lopusta, osasta Liitteet, Liite3, löytyvät Taulukot 1-3 jotka kuvastavat yksinkertaistusten ja tutkijan tekemien tulkintojen kautta haastateltavien kantoja joihinkin tutkielman aiheisiin.

Voidaan sanoa, että tutkielman löydökset viittaavat siihen, että yt-menettelyn mukaisia irtisanomia voidaan pitää myös työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona siinä missä yleisesti tunnettuja keinoja kuten vuokratyön hyödyntämistä, määräaikaista työsopimuksia tai ulkoistamista. Tämä näkökulma ei kuitenkaan ollut tutkielmaa varten haastateltujen henkilöiden yksimielinen kanta, vaan argumentteja esitettiin molempiin suuntiin, moni koki näkökulman ongelmalliseksi tai ainakin antavan väärän kuvan yt-prosessin helppoudesta työnantajatahon kannalta. Joka tapauksessa yt-menettelyn mukaisia irtisanomisia pidettiin monin tavoin joustavuuden kannalta epätoivottavana, sillä prosessi on paitsi vahvasti säädelty myös suhteellisen hidas, ja saattaa myös johtaa negatiivisiin vaikutuksiin sekä organisaation imagolle ja toimintakyvylle että jäljelle jäävän henkilöstön hyvinvoinnille. Joissakin tilanteissa yt-menettely on kuitenkin jokseenkin ainoa tapa henkilöstön vähentämiseen, ja tällaisissa tilanteissa prosessin merkitys työvoiman joustavuuden tavoittelussa korostuu. Tutkielmaa varten toteutetuissa haastatteluissa esiin nousi myös se tosiasia, että joissakin tapauksessa yt-neuvottelujen lopputulos on todennäköisesti jo päätetty ennen neuvottelujen aloittamista, jolloin neuvottelu on ainoastaan näennäistä ja lain edellyttämän prosessin läpikäyntiä, ja taustalla on yksiselitteisesti työnantajan tavoite sovittaa työvoima määrällisesti tarpeeseensa.

Yt-menettelyn mukaisten irtisanomisten hyödyntäminen organisaation osaamispääoman muokkaamisessa nähtiin haastateltavien puolesta yksimielisesti mahdollisena ja 2010-luvun Suomessa toteutuvana ilmiönä. Pääasiallisesti menetelmäksi kuvattiin tietyn osaamispääoman omaavan, tai tyypillisesti omaamattoman, henkilöstön irtisanominen tuotannollisista ja taloudellisista syistä, ja uuden, toisenlaisella osaamispääomalla varustetun henkilöstön rekrytoinnin. Tähän teemaan liittyivät myös spekulatiot siitä,

miksi yritykset päätyvät irtisanomaan ja rekrytoimaan samanaikaisesti oman henkilöstönsä uusiin tehtäviin kouluttamisen sijaan. Mahdollisiksi syiksi arvioitiin yritysten kokevan henkilöstön kouluttamisen liian hitaaksi, kalliiksi tai vaikeaksi, osaamistarpeiden liian suuri ero lähtötasoon, irtisanottavaan henkilöstöön liittyvät syyt tai koulutusmahdollisuuksien ja niihin liittyviin julkisiin palveluiden puutteellinen tuntemus ja osaaminen yrityksen johdossa. Joka tapauksessa yt-menettelyn nähtiin teknisesti soveltuvan henkilöstön osaamispääoman muokkaamiseen, riippumatta siitä, koettiinko se esimerkiksi yhteiskuntavastuun vastaiseksi tai muutoin lyhytjänteiseksi toiminnaksi.

Tutkielmassa tarkasteltujen ja kuvattujen ilmiöiden taustavaikuttajiksi haastateltavat tunnistivat erityisesti monin osin vuorovaikutuksessa keskenään olevan joukon tekijöitä kuten globalisaatio, kiristynyt kilpailu, teknologinen kehitys, yritystoiminnan verkostoiminen ja yleinen liiketoiminnan muutos- ja toimintanopeuden kiihtyminen. Lähes kaikki haastateltavat kokivat joko yt-neuvottelujen käytötavan näiden tekijöiden seurauksena muuttuneen tai näiden tekijöiden vaikutuksen vuoksi näyttäytymään erilaisia ulkopuoliselle tarkastelijalle. Mahdollisina muutoksina nähtiin esimerkiksi yt-neuvotteluiden aloittamisen kynnyksen madaltuminen, yt-neuvottelujen käynnin ikään kuin varmuuden vuoksi ja yt-neuvottelujen normalisoituminen osaksi joidenkin yrityksen arkea.

Vaikka tämän tutkielman puitteissa esitettyjä arvioita ja tulkintoja ei voida verifioida osoittamaan todellisia muutoksia työnantajaorganisaatioiden toiminnassa tai muutoin yt-menettelykulttuurissa, tarjoaa tutkielma uusia näkökulmia tarkastella työvoiman käyttöön ja joustavuuteen liittyviä ilmiöitä 2010-luvun Suomessa. Jää ratkaisematta, onko yt-menettelyyn päätyminen seurausta laiminlyödystä tai epäonnistuneesta ennakkoinnista, vai nimenomaan tai vaihtoehtoisesti hyvää ennakkointia – voidaan toki sanoa, että mikäli yt-neuvotteluun lähdetään vasta kun organisaatio on taloudellisissa vaikeuksissa tai muutoin kriisissä, on ennakkointi juuri silloin epäonnistunut. Näin ollen tutkielman voidaan sanoa myös tarjoavan kilpailijan sille narratiiville, jossa kriisiin ajautunut organisaatio jälkiteollisessa selviytymistaistelussa irtisanoo henkilöstöään pakon edessä, tai jossa menestyvä organisaatio irtisanoo yhteiskuntavastuun vastaisesti ja lyhytnäköisesti parantaakseen tulostaan ja pörssikurssiaan hetkellisesti. Tässä, ei niinkään vaihtoehtoisessa vaan rinnakkaisessa, narratiivissa organisaatio hyödyntää



juridisen ympäristönsä sallimia keinoja paitsi sopeuttaakseen henkilöstönsä ja henkilöstökulunsa senhetkiseen tilanteeseensa, myös hyödyntää vastuullista yhteisneuvottelua mahdollisesti löytääkseen uusia ratkaisuja, ja tekee päätökset ennakoiden tulevaa ja siten varmistaakseen yritystoiminnan jatkuvuuden. Jälkimmäinen narratiivi korostaa henkilöstön leikkaamisen mahdollista roolia pääomanhoitotoimenpiteenä ja asianmukaisena ja osaavana liikkeenjohtona.

## 4.2 Tutkielman tulosten tarjoamat vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa palataan luvussa 1.3 määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, ja pyritään vastaamaan niihin sekä kirjallisuuskatsausta että empiirisen aineiston analyysin tuloksia hyödyntäen.

Luvussa 1.3 tutkimuskysymyksiksi määriteltiin:

- 1) Millaisin argumentein voidaan perustella yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen näkemistä työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona?*
- 2) Millaisin argumentein voidaan perustella yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen näkemistä keinona muokata organisaation osaamispääomaa?*
- 3) Millaisille yrityksille henkilöstön vähentämiseen tähtäävät yt-neuvottelut voivat muodostua toistuviksi?*
- 4) Millaiset syyt voivat johtaa tilanteeseen, jossa yritys samaan aikaan irtisanoo henkilöstöään ja rekrytoi uudenlaista osaamispääomaa?*

Tutkimuskysymyksistä kaksi ensimmäistä määriteltiin pääasiallisiksi tutkimuskysymyksiksi ja kaksi jälkimmäistä kuvattavien ilmiöiden kokonaisuutta taustatekijöiden kautta tarkemmin kartoittamaan tarkoitetuiksi lisäkysymyksiksi.

Ensimmäiseen kahteen kysymykseen vastaaminen voidaan aloittaa paitsi yt-neuvottelun prosessin ymmärtämisen, myös käsitteellisessä viitekehyksessä olleiden määritelmien avulla. Kirjallisuuskatsauksesta saatiin lisätukea mm. sen hahmottamiselle, mitä kaikkea

työvoiman joustavuudella voidaan tarkoittaa, ja laajempaa ymmärrystä ilmiöön liittyvästä keskustelusta ja tutkimuksesta. Kirjallisuuden perusteella muodostettiin myös teoreettinen viitekehys, jota hyödynnettiin empiirisen materiaalin analyysissä. Lopullinen vastaus tutkimuskysymyksiin voidaan muodostaa empiirisen, teemahaastattelujen kautta kootun, tutkimusaineiston analyysin tulosten kautta. Seuraavaksi läpikäydään tutkimuskysymyksiin esitettävät vastaukset.

Mikäli työvoiman joustavuus ymmärretään organisaation kykynä sopeutua riittävästi ja riittävän nopeasti muutoksiin markkinaolosuhteissa (Standing 1999, 49) tai varsinkin työvoiman käytöksi juuri silloin ja sen verran, kun palvelujen tai tuotteiden kysyntä ja tuotannon tahti edellyttää (Viitala & Mäkipelkola 2005, 14), voidaan lähtökohtaisesti loogisena päätelmänä sanoa, että yt-menettelyn mukainen irtisanominen on yksi tapa saada työvoima joustamaan organisaation tarpeen mukaan. Tutkielman kannalta merkittävintä kuitenkin on, että empiirisen aineiston keräämiseksi haastatelluista kymmenestä asiantuntijasta neljä piti yt-menettelyn mukaista irtisanomista keinona tavoitella työvoiman joustoa, ja lisäksi kolme oli aiheen suhteen epävarma ja esitti näkemyksiä ja väitteen puolesta ja vastaan. Näin ollen voidaan todeta, että yt-neuvotteluprosessin mukaisia irtisanomisia voidaan katsoa myös työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona, vaikka asia ei ole yksiselitteinen. Tutkielman tuloksien perusteella vahvimmat argumentit yt-neuvotteluprosessin mukaisen irtisanomisen näkemiseen työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona ovat paitsi se, että Suomen laki ja muu sääntely edellyttävät yt-menettelyä henkilöstön vähennystilanteissa myös se, että yt-neuvotteluja väitetysti käydään myös ns. ”varmuuden vuoksi” resurssin joustavuuden takaamiseksi ja että joissakin tapauksissa neuvottelujen tulos on ennalta tiedossa, ja neuvottelu siten näennäistä. Voidaan sanoa, että tilanteissa, joissa yt-neuvottelut käydään vaikeasti ennustettavan tulevaisuuden seurauksena varmuuden vuoksi, tai joissa neuvotteluilla on vain ennalta määrätty, henkilöstön määrän vähentämiseen johtava tulos, edustavat ne selvästi työvoiman joustavuuden tavoittelua.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen, mikäli osaamispääoma määritellään henkilöstön osaamiseksi kykyineen ja ominaisuuksineen (Armstrong 2006, 9), voidaan jälleen loogisesti päätellä, että mikä tahansa irtisanominen tai vaihtoehtoisesti rekrytointi osaltaan vaikuttaa organisaation osaamispääoman kokonaisuuteen. Haastatelluista

asiantuntijoista kaikki aiheeseen kantaa ottaneet kokivat, että yt-menettelyn mukaista irtisanomista voidaan hyödyntää organisaation osaamispääoman muokkaamiseen, ja että näin myös käytännössä, erinäisistä syistä johtuen, tehdään. Täten tutkielma vahvasti viittaa siihen, että yt-neuvotteluprosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä keinona muokata organisaation osaamispääomaa. Pääasiallinen argumentti, jonka mukaan yt-neuvotteluprosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä keinona muokata organisaation osaamispääomaa, liittyy toimintaan, jossa vanhentunutta tai muutoin tarpeettomaksi käynnyttä osaamista omaavaa henkilöstöä irtisanoaan, ja mahdollisesti tilanne palkataan uutta henkilöstöä ja osaamista. Näin ollen olisi selvää, että myös yt-menettelyn mukainen irtisanominen vaikuttaa organisaation kokonaisosaamispääomaan. Yt-menettely ja irtisanominen saattavat näyttäytyä työntantajalle houkuttelevana tai jopa ainoana keinona muokata organisaation osaamispääomaa, jos henkilöstön koulutuksen kautta toteutettava muokkaus arvioidaan liian vaikeaksi, hitaaksi tai kalliiksi keinoksi.

Kolmas tutkimuskysymys koskee niitä tekijöitä, jotka saattaisivat johtaa henkilöstön vähentämiseen tähtäävien yt-neuvottelujen muodostumiseen toistuviksi. Jo kirjallisuuskatsaus antoi syytä ennakoida erityisesti nopean muutostahdin alojen olevan todennäköisiä usein henkilöstön vähentämiseen tai vaihtamiseen liittyviin neuvotteluihin päätyviä yrityksiä. Empiirinen aineisto puolestaan toi esiin useita vaihtoehtoisia skenaarioita, jotka voisivat toimia tällaisen kehityksen taustavaikuttajina. Haastatellut asiantuntijat tunnistivat toistuvien yt-neuvottelujen ja irtisanomisten taustalla paitsi jo mainitun tiettyjen alojen, ennen kaikkea teknologia- ja osaamisintensiivisten, nopean kehityksen, myös viennistä ja alihankintaketjujensa yläpäästä vahvan riippuvuuden. Toisaalta joidenkin, erityisesti henkilöstöpalvelualan, toiminnan luonteesta johtuen on mahdollista, että yt-neuvottelut ja irtisanomiset muodostuvat toistuviksi. Yleisesti ottaen kuitenkin ennakkoinnin vaikeus ja suuret, yllättävät vaihtelut yritykselle tulevien tilausten määrissä koettiin altistaviksi tekijöiksi.

Neljäs ja samalla viimeinen tutkimuskysymyksistä käsittelee ilmiötä, jossa yritykset sekä irtisanovat että rekrytoivat samanaikaisesti. Tätä mahdollisesti paradoksaalisen kuuloista tilannetta selittämään löytyi empiirisestä aineistosta useita vaihtoehtoisia skenaarioita. Ilmiön taustalla nähtiin sekä organisaatioiden eri toimintojen suuria keskinäisiä eroja, jolloin mahdollisesti hyvinkin kapean osaamisen omaavia henkilöitä

ei voitaisi realistisesti siirtää irtisanomisen sijaan niihin uusiin työtehtäviin, joissa työtarvetta olisi. Näin ollen henkilöstön kouluttaminen vanhoista, ehkä jo tuottamattomiksi käyneistä työtehtävistä ja toiminnoista, uusiin saatetaan nähdä liian kalliina, vaikeana tai hitaana vastataksaan työnantajayrityksen tarpeisiin. Mahdolliseksi syyksi koettiin myös työnantajan halu tosiasiallisesti osaamispääoman vaihtamisen yhteydessä vaihtaa myös henkilöstöään, esimerkiksi jäljellä olevien työvuosien määrän arvion perusteella.

Luvussa 1.3 tutkimusongelmaksi määriteltiin selvittää yt-menettelyn mukaisen irtisanomisprosessin käyttöä osana yritysten henkilöstön määrän ja osaamispääoman hallintaa 2010-luvun Suomessa. Voidaan todeta, että tutkielmassa on tartuttu tähän haasteeseen ja pyritty mahdollisuuksien mukaan selvittämään kuvattua ilmiötä, mutta että kokonaisuuden mittakaavan ja monisyisyyden vuoksi monia näkökulmia ja ilmentymiä on varmasti myös jäänyt tutkielman laajuuden ulottumattomiin. Tutkielman voidaan kuitenkin myös sanoa pääsääntöisesti keskittyvän asetetun tutkimusongelman teemoihin, vaikka niiden täydellinen kattaminen ei olisikaan toteutunut.

### **4.3 Tutkielman tulokset ja muokattu teoreettinen viitekehys**

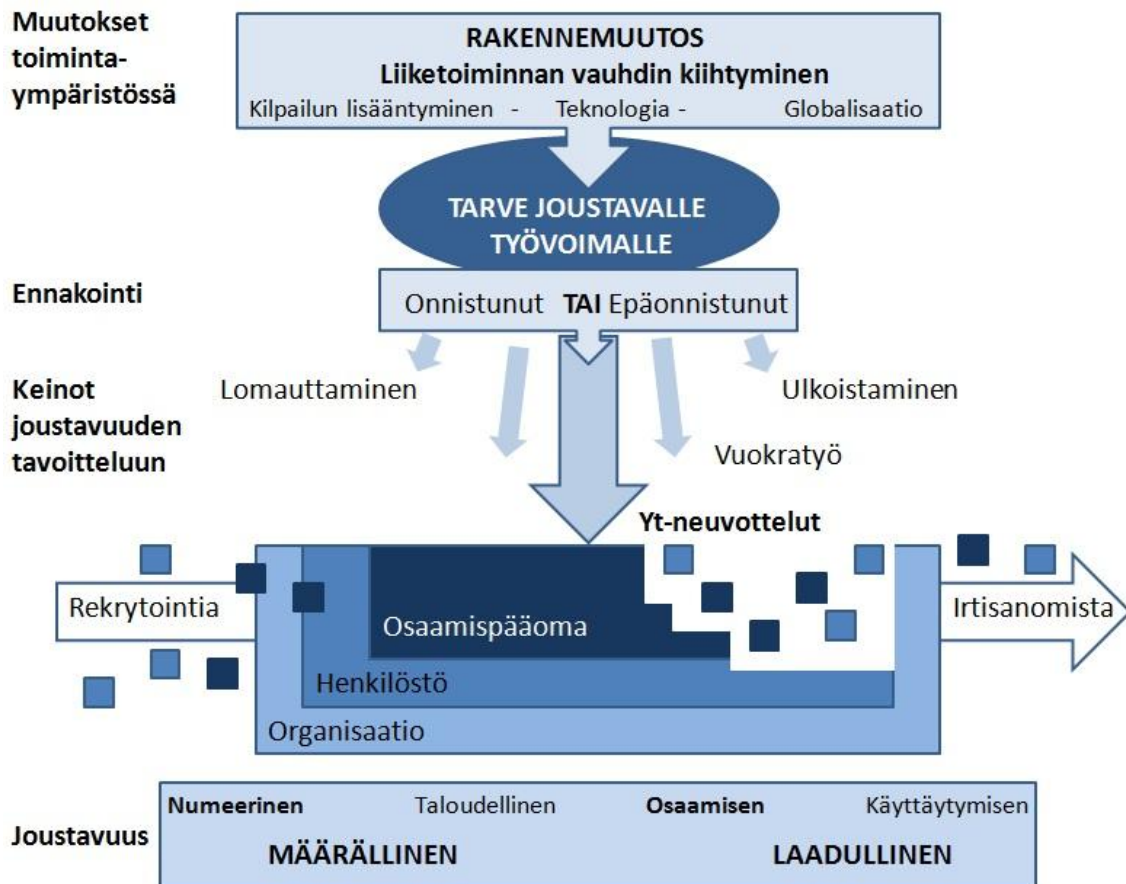
Kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkielmaan varten muodostettu teoreettinen viitekehys esiteltiin luvussa 2.4 ja kuviossa 11. Viitekehys muodostui paitsi kuvion keskivaiheilla kuvatusta organisaatiosta, jonka henkilöstö ja osaamispääoma rekrytointien ja irtisanomisten seurauksena vaihtuu ja muuttuu, myös toimintaympäristön muutoksen ja joustavuuden tavoittelun keinojen kuvaajista sekä toiminnan taustalla tai pohjalla joustavuuden käsitteestä eriteltyine alalajeineen.

Koska aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriasidonnaista eli abduktiivista lähestymistapaa, ovat tulokset vain osittain verrattavissa teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys rakennettiin kirjallisuuskatsauksen jälkeen sen hetkisen käsityksen varaan mutta ennakoiden, että olemassa oleva teoria ei riitä kuvastamaan tutkielman keskiössä olevia teemakokonaisuuksia kattavasti.

Nyt, tutkielman empiirisen osan jälkeen, johtopäätöksien yhteydessä voidaan huomata, että jotkin teoreettisessa viitekehyksen osat joko puuttuivat tai olivat aliedustettuina empiirisessä aineistossa. Lisäksi empiirisessä aineistossa nousi vahvasti esiin ennakkointiin liittyvä asiakokonaisuus – yt-neuvotteluihin ja irtisanomisiin päätymistä käsiteltiin sekä epäonnistuneen tai laiminlyödyn ennakkoinnin tuloksena, tai päinvastaisesti hyvänä ennakkointina ja pääomanhoitotoimenpiteenä tilanteissa, joissa hyvin menestyvä yritys päättyy irtisanomaan. Toimintaympäristön muutoksista olennaisimpina aineistossa nousivat esiin globalisaation vaikutus, teknologinen kehitys, lyhyet tilauskannat ja lisääntynyt kilpailu, sekä erityisesti muu yleinen liiketoiminnan vauhdin kiihtyminen. Näille muutostekijöille yhteiseksi nimittäjäksi esitettiin rakennemuutosta. Erinäisiä joustavuuden tavoittelun keinoja ei haastatteluissa tarkemmin käsitelty, mutta sekä lomauttaminen, vuokratyö että ulkoistaminen tulivat mainituiksi joitakin kertoja. Joustavuuden eri lajeista keskusteluissa eniten huomiota sai, tutkielman aiheen huomioon ottaen ymmärrettävästi, numeerinen joustavuus, mutta myös laadullinen joustavuus ja erityisesti osaamisen joustavuus nostettiin esille toistuvasti.

Kuviossa 13 empiirisen aineiston analyysin tulokset ja sitä kautta koko tutkielman johtopäätöksiä on integroitu aikaisemmin muodostettuun viitekehykseen. Erot voidaan havaita vertaamalla kuviota 13 ja 11.

Kuvio 13: Muokattu teoreettinen viitekehys



Yhteenvetona voidaan sanoa, että ennalta koostettu teoreettinen viitekehys onnistuu kuvaamaan tutkielman keskiössä olevaan ilmiöön liittyviä tekijöistä kohtalaisen hyvin, ja että monissa tapauksissa erot viitekehysten ja aineiston välillä olivat lähinnä painotuseroja. Yt-neuvottelujen ja irtisanomisen käsittely ennakoinnin näkökulmasta kuitenkin puuttuu paitsi viitekehyksestä, myös tutkielman kirjallisuuskatsauksen aiheista. Näin ollen voidaan sanoa, että mahdollisissa tulevilla yt-neuvotteluprosessin ja irtisanomisten yhteyttä työvoiman joustavuuden tavoitteluun käsittelevissä tutkimuksissa ennakoinnin käsite on yksi olennaisista huomioon otettavista tekijöistä.

#### 4.4 Tulosten käytännön sovellusmahdollisuudet

Tutkielman tuloksilla voidaan nähdä useita mahdollisia käytännön sovellusmahdollisuuksia. Kuten aikaisemmin on todettu, tutkielman aihetta voidaan pitää erityisen ajankohtaisena ja lisäksi yhteiskunnallisesti merkittävänä. Tulosten

viitattaessa siihen, että yt-neuvotteluprosessin mukainen irtisanominen voidaan nähdä sekä työvoiman joustavuuden muotona ja organisaation osaamispääoman muokkaamisen välineenä, ovat tutkielman tuoman lisätiedon hyödyt mahdollisia sekä yhteiskunnallisella sekä yritys- että työntekijätasolla.

Valtion tasolla tutkielman tulosten voidaan sanoa kannustavan sekä lainsäätäjiä että työvoimahallinnon toimijoita tarkastelemaan yhteistoimintaan ja irtisanomiseen liittyvää lainsäädäntöä työvoiman joustavuuden näkökulmasta; ohjaako nykyinen lainsäädäntö lain hengen mukaiseen toimintaan, ja onko laki toisaalta ajan tasalla ja tarkoituksenmukainen suhteessa siihen toimintaympäristöön, jossa työnantajaorganisaatiot tänä päivänä toimivat ja osin sinnittelevät haastavissakin tilanteissa? Tutkielmassa on viitattu monesti kehuun ns. Tanskan malliin, jossa yhdistyvät sekä työnantajille sallittu suuri työvoiman joustavuus että hyvä työntekijäpuolen muutos- ja sosiaaliturva. Tällaisen yhdistelmän voitaisiin mahdollisesti nähdä soveltuvan hyvin myös suomalaiseen hyvinvointiyhteiskunnan malliin, ja ainakin väitetysti edistävän myös työllisyyttä, mikäli rekrytointiin liittyvän riskin madaltuminen kannustaa työnantajia rekrytoimaan. Kuvatus mallin soveltaminen ei kuitenkaan olisi täysin ongelmaton, sillä hyvän sosiaaliturvan voidaan myös väittää madaltavan työnhakijoiden halukkuutta hakeutua matalan tulotason tehtäviin siten vaikeuttaen tiettyjen työpaikkojen täyttämistä. Toisaalta hyvän työttömyysturvan voidaan sanoa edistävän työnhakijoiden halua hakeutua myös niihin työpaikkoihin, joihin liittyy korkea irtisanomisriski (Maliranta 2014, 61), esimerkiksi pienet start up -yritykset.

TE-hallinnon työntekijöiden kannalta tämän tutkielman näkökulman tunnistaminen yhtenä mahdollisena näkökulmana saattaisi edistää yritysten kehittämisen ja tukemisen osuvuutta ja muutosturvatilanteiden hoidon tuloksellisuutta. Mikäli hallinnon yrityspalveluiden asiantuntijat tunnistavat organisaation yt-neuvotteluiden taustalla tavoitteen lisätä työvoiman joustavuutta, edistää se oikein mitoitettun ja oikeanlaisen palvelun tarjoamista ja saattaa ideaalitapauksessa johtaa tilanteeseen, jossa tarjottu palvelu ja neuvonta johtavat yrityksen tulevan irtisanomistarpeen vähentymiseen tai joustavuuden tavoitteluun toisin, ehkä soveltuvimmin keinoin.

Tutkielman potentiaaliset käytännön hyödyt työnantajapuolelle eivät rajoitu vain yt-menettelyn luovien käyttömahdollisuuksien esittelyyn. Tutkielman aikana on useaan

otteeseen viitattu mm. määrällisen ja laadullisen joustavuuden jaotteluun ja siihen, millaista kilpailuetua eri joustavuuden lajeilla voidaan teorian mukaan tavoitella. Lisäksi empiirisessä aineistossa tuotiin monesti ilmi, millaisia etuja tai muita vaikutuksia joustavuuden keinojen käytöllä voi organisaatioon olla.

Lopulta, työntekijäpuoli ammatillisine etujärjestöineen voivat mahdollisesti löytää tutkielman aiheesta uusia tapoja nähdä heihin kohdistuvat toimenpiteet ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät. Voidaan ainakin väittää, että irtisanomisten ilmiön tarkastelu työnantajanäkökulmasta saattaa antaa myös työntekijälle työkaluja oman työsuhteturvansa parantamiseen. Vaikka on selvää, että joissakin tapauksissa työntekijäpuolen vaikutusmahdollisuudet ovat yt-neuvottelutilanteessa vähäiset jos sitäkään, on yksilön osaamisen ja käyttäytymisen joustavuus selvä neuvottelu-etu henkilöstön vähennystilanteessa. Ammattiliittotasolla uudelleen koulutusmahdollisuuksien, myös julkisten toimijoiden tukemien, aktiivinen esittäminen jopa ennakoivasti muutostilanteiden ratkaisemiseksi – kuten varmasti joissakin tapauksissa jo tehdäänkin – voidaan nähdä työnantajan ratkaisuvaihtoehtovalikoimaa täydentävänä ja osaamista ja tietoa aiheesta lisäävänä.

Tutkielman tuloksien potentiaaliset käytännön sovellukset ovat siis moninaiset, mutta tutkielman mittakaavan puitteissa ei voida tarjota aukottomia ratkaisuvaihtoehtoja tai yksiselitteisiä suosituksia. Joka tapauksessa aihe on hedelmällinen jatkotutkimuksen kannalta. Seuraavassa luvussa esitellään vielä ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

#### **4.5 Tutkimuksen arviointi ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi**

Tässä luvussa arvioidaan tutkielman toteutusta ja luotettavuutta sekä esitellään ehdotuksia jatkotutkimukseen. Tämän kvalitatiivisen tutkielman tarkoituksena oli selvittää yt-menettelyn mukaisen irtisanomisprosessin käyttöä osana yritysten henkilöstön määrän ja osaamispääoman hallintaa 2010-luvun Suomessa. Tutkielman tuloksena todettiin mm. että yt-prosessin mukainen irtisanominen on mahdollista nähdä työvoiman joustavuuden tavoittelun keinona, ja että sen avulla organisaatiot voivat muokata henkilöstönsä osaamispääomaa. Kuten aikaisemmin todettiin, tutkielman mittakaavan ja luonteen vuoksi löydöksiä ei kuitenkaan voida verifioida. Tämä



laadullinen tutkimus voidaan nähdä pohjatyönä mahdollisille tuleville tutkimuksille aiheeseen liittyen.

Tutkielman laadullisuudesta juontaa juurensa se yleistettävyyttä ja toistettavuutta rajoittava seikka, että kerätty aineisto sisältää ensisijaisesti mielikuvia, mielipiteitä ja näkökulmia numeerisen, mitatun tiedon ja verifioitujen faktojen sijaan. Täten myös tulokset kertovat ennen kaikkea siitä, miten haastatellut asiantuntijat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kokevat, eikä ole varmuutta siitä, kuinka paljon kokemukset vastaavat asioiden todellista tilaa. Otoksen kokoa, kymmentä yksilöhaastattelua, voidaan myös perustellusti pitää liian pienenä kuvaamaan koko monimutkaista ilmiökokonaisuutta riittävän monipuolisesti ja tarkasti.

Tutkielman johtopäätösten ja tulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta rajoittavat mittakaavan ja laadullisen luonteen lisäksi monet tutkielman suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tehdyt valinnat. Tutkittava ilmiö on tutkimuksen mittakaavan vuoksi rajattu varsin tarkasti monelta suunnalta, ja on hyvin todennäköistä, että yt-neuvottelujen käytön kentän tarkastelu laajempänä kokonaisuutena kuin vain henkilöstön vähentämiseen tähtäävien toimien tapauksissa olisi hedelmällistä erityisesti käytännön sovellutusten näkökulmasta. Merkittävin joukko rajoittavista tekijöistä liittyy empiirisen aineiston keruuseen. Voidaan esimerkiksi kysyä, onko haastateltavat valittu asianmukaisesti ja ilmiön kokonaisuuden kannalta mahdollisimman edustavasti. On syytä huomata, että suurin osa haastatelluista olivat työnkuvansa puolesta erityisesti Pirkanmaan alueeseen perehtyneitä, joka puolestaan on saattanut ohjata toisen kierroksen haastateltavien valikoitumista ja muutoinkin haastattelujen sisältöä kohti teknologiateollisuuden, sekä perinteisen teollisuuden että ICT-alan, näkökulmaa. Kun huomioidaan lisäksi, että jo alkuvaiheessa tehtiin tietoinen valinta lähteä tutkimaan aihekokonaisuutta totutusta poikkeavasta näkökulmasta, ja että työvoiman joustavuus on käsitteenä abstrakti ja myös monimerkityksinen, on selvää, että haastattelujen suunnitteluun ja toteutukseen sisältyy monia mahdollisia ongelmakohtia. On syytä olettaa, että huolelliseen suunnitteluun pyrkimyksestä huolimatta haastateltavat ovat osittain ymmärtäneet käsitteet eri tavoin, mahdollisesti omista ammatillisista lähtökohdistaan ja arvoistaan johtuen. Tätä ongelmaa ei todennäköisesti voida kokonaan yrityksistä huolimatta eliminoida. Toisaalta on myös mahdollista, että osin vaikeasti avautuvan haastatteluaiheen seurauksena tutkija on saattanut johdatella haastateltavien

ajatuksia ja puhetta liiallisesti pyrkiessään ohjaamaan haastattelujen kulkua ja tarvittaessa avaamaan abstraktimpia kysymyksiä – lähtökohtaisesti kysymysten tulisi olla lyhyitä ja yksiselitteisiä (Siekinen 2007, 53).

Lopulta, analyysivaiheessa tehtyjen tulkintojen onnistuneisuutta voidaan arvioida kriittisesti. Tässä tutkielmassa aineiston analyysi osoittautui monin tavoin haastavaksi, sillä tutkijan täytyi erittelyn, analyysin ja tulkintojen ohessa pyrkiä huomioimaan aiheen poleemisuudesta kumpuavat erityispiirteet sekä haastateltavien mahdollisesti vastauksia ohjaavat omaan asemaan ja viiteryhmään liittyvät tekijät. Joka tapauksessa tutkielman tulosten luotettavuuteen vaikuttaa suuresti se, kuinka onnistuneina aineistosta tehtyjä tulkintoja voidaan pitää – laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä subjektiivisuutta ei voida koskaan täysin välttää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21).

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tutkielman suurimmat luotettavuutta rajaavat tekijät on pyritty ottamaan huomioon paitsi tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, myös johtopäätösten teon ja tulosten esittelyn yhteydessä. Edellä esiteltyjen seikkojen vuoksi rajoitukset on kuitenkin syytä huomioida tulosten yleistettävyyttä arvioidessa. On myös selvää, että tutkielma voidaan nähdä eräänlaisena päänavauksena lisätutkimukselle yt-menettelyn, irtisanomisten sekä työvoiman joustavuuden ja osaamispääoman aiheiden yhteydestä.

Kuten edellä mainittiin, tämän tutkielman luonne ja tutkittavien ilmiöiden monet rajaukset asettavat useita rajoituksia tulosten yleistettävyydelle ja käytännön sovelluksille. Tutkielman tulokset kuitenkin rohkaisevat jatkamaan aiheeseen perehtymistä, ja esimerkiksi laajamittaisempi, suoraan irtisanoviin työnantajaorganisaatioihin keskittyvä kvantitatiivinen tutkimus saattaisi tuoda selville siihen, käytetäänkö, ja kuinka laajamittaisesti, yt-menettelyn mukaista irtisanomista työvoiman jouston tavoittelun keinona. Erilaiset Suomen tilanteen vertailut naapuri- tai väitettuihin kilpailijamaihin verrattuna saattaisivat puolestaan edistää teemojen sitomista kilpailuedun tavoittelun teemaan. Lisäksi on syytä olettaa, että mikäli yt-neuvottelujen käsittelyä ei tässä tutkielmassa olisi rajattu koskettamaan vain henkilöstön vähentämiseen tähtääviä tilanteita, olisi yhteistoimintamenettelylle löydetty runsaasti enemmän käyttötapoja organisaation henkilöstön ja osaamispääoman hallinnon näkökulmasta. Siten myös aihekokonaisuuden laajempi käsittely tuottaisi oletettavasti myös runsaasti uusia

käytännön sovelluksia. Luvussa 4.3 myös havaittiin, että ennakkoinnin käsitteen yhdistäminen yt-neuvotteluihin ja irtisanomisiin on tulevassa tutkimuksessa suositeltavaa, sillä vaikka ennakkointia ei lähtökohtaisesti tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen yhteydessä käsitelty, nousi aihe niin hyvässä kuin pahassakin esiin empiirisen aineiston keräämiseksi toteutetuissa yksilöllisissä teemahaastatteluissa.

Jatkotutkimus on erityisen toivottavaa kuitenkin ennen kaikkea aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Tämän tutkielman toteuttamisen ja kirjoitustyön aikana yt-neuvottelujen sekä työvoiman joustavuuden teemat ovat nousseet uutisotsikoihin yhä uudestaan tavalla, joka paitsi alleviivaa niiden yhteiskunnallista merkitystä, myös tapaa monia tutkielmassa käsiteltyjä näkökulmia ja dilemmoja. 18.5.2015 julkaistu Akavan luottamusmiesbarometri otsikoitiin ”Irtisanomisista on tullut liukuhihnarutiinia” (Akava 2015). Pirkanmaan ELY-keskus julkisti 3.6.2015 ICT-alaan ja rakennemuutokseen liittyvän julkaisun, jonka keskeisiä teemoja ovat osaamisen kehittäminen ja toiminnan joustavuus, mutta myös yt-neuvottelut ja irtisanomiset (Salkoaho & Knuutila 2015). Helsingin Sanomien 1.6.2015 analyysi Sipilän uunituoreen hallituksen ensiaskeleista puolestaan toteaa: ”Hallitus on kuitenkin jo päättänyt, miten sen mielestä Suomi pelastuu: tekemällä työmarkkinoista joustavampia” (Luukka 2015). On syytä olettaa, että aiheet ovat ajankohtaisia vielä pitkään, ja että keskustelu niiden ympärillä jatkuu.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Armstrong, Michael (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (s. 3-4, 9, 53-54). Lontoo: Kogan Page.
- Asplund, Rita (2003). Flexibility and Competitiveness: Labour Market Flexibility, Innovation and Organizational Performance – Finnish National Report (s. 2). ETLA Discussion Papers No. 875. Helsinki: ETLA.
- Atkinson, John (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. Personnel Management, August 1984, s. 28-31.
- Barney, Jay (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), s. 99-120.
- Beltrán-Martín, Inmaculada & Roca-Puig, Vicente (2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. Human Resource Management, 52 (2) syyskuu-lokakuu 2013, s. 645-674.
- Bhattacharya, Mousumi & Gibson, Donald E. & Doty, D. Harold (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. Journal of Management 31 (4) elokuu 2005, s. 622-640.
- Bronstein, Arturo (2009). International and Comparative Labour Law: Current Challenges (1-3, 9-16, 22-27, 69-71, 75-83, 86). Geneve: International Labour Office.
- Dunn, Malcom H. (1994). Do Nations Compete Economically? A Critical Comment on Prof. Krugman's Essay "Competitiveness: A Dangerous Obsession". Intereconomics November/December 1994, s. 303-308.
- Eamets, Raul & Jaakson, Krista (2014). Labour market flexibility and spatial mobility. International Journal of Manpower, 35 (6), s. 746-752.
- Eamets, Raul & Paas, Tiiu (2006). Labour Market Flexibility and Flexicurity. Teoksesta Eamets, Raul & Paas, Tiiu (toim.) Labor Market Flexibility, Flexicurity and Employment: Lessons of the Baltic States (s. 1-6, 16). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2008). Employment security and employability: A contribution to the flexicurity debate (s. 3). Dublin: Eurofound.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). Qualitative Methods in Business Research (s. 130). London: Sage Publications Ltd.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (s. 138, 158). Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I (s.135-140). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Grant, Robert M. (2008). Contemporary strategy analysis. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Grönfors, Martti (1982). Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät (s. 33-37). Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2000). Tutki ja kirjoita (s. 151). Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, Riitta (2013). Tiukka tilanne – Käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön (s. 32, 36, 97-98). Viro: Bonnier Business Forum Oy.
- ILO (International Labour Office) (1982). Constitution of the ILO, Annex: Declaration Concerning the Aims and Purposes of the ILO (s. 23). Geneve: ILO.
- ILO (International Labour Office) (2000). Termination of Employment Digest (s. 8, 11-12). Geneve: ILO.
- ILO (International Labour Office) (2009). Note on Convention No. 158 and Recommendation No. 166 concerning termination of employment (s. 23). Geneve: ILO.
- Jolkkonen, Karoliina & Järnlström, Maria (2014). Teoksesta Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä (s. 21). Vaasan Yliopiston julkaisuja Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Jonasson, Hans (2006). Samarbete genom lagstigning. Samarbetsförfarandets organisation, procedur och innehåll (väitöskirja). Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004). Aikanyrjähdys (s. 23-24). Tampere: Vastapaino.
- Kairinen, Martti & Uhmavaara, Heikki & Finne, Hanna (2005). Yhteistoiminta yrityksissä (s. Yhteenveto, 1, 81). Työpoliittinen tutkimus 287. Helsinki: Työministeriö.
- Kauhanen, Juhani (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (s. 14, 35). Helsinki: WSOY

- Kiviniemi, Kari (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksesta Aaltoja, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II (s. 72). Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.
- Kortelainen, Samuli (2011). Analysis of the Sources of Sustained Competitive Advantage: System Dynamic Approach (väitöskirja) (s. 23). Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Krugman, Paul (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), s. 28-44.
- Kurtén, Staffan & Salminen, Olavi (2004). Kun joudut irtisanomaan (s.11-12). Juva: WS Bookwell Oy.
- Kuusi, Osmo (1999). Osaamista oppimassa. Teoksesta Metsä, Maija (toim.) Tuleva Tuhat (s. 175-178, 180-182, 187 ). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Maliranta, Mika (2014). Luovan tuhon tie kilpailukykyyn – Miten innovointi vaikuttaa yrityksiin, kansantalouteen ja kansalaisiin (s. 11-15, 19, 47-50, 60-61, 64, 70, 84). Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö, Julkaisusarja 4.
- Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia (s. 1, 3-4, 25-26, 102-103). Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö.
- Michie, Jonathan & Sheenan, Maura (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3) maaliskuu 2005, s. 445-464.
- OECD (2014). OECD Employment Outlook 2014 (s. 142). Pariisi: OECD Publishing.
- Oksanen, Jenni (2003). Summary of Interviews with Policymakers and Social Partners. Teoksesta Flexibility and Competitiveness: Labour Market Flexibility, Innovation and Organizational Performance – Finnish National Report (s. 106, 109). ETLA Discussion Papers No. 875. Helsinki: ETLA.
- Porter, Michael E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Puntari, Irmeli & Roos, Satu (2007). Numeroita ja ihmisiä (s. 13-14). Helsinki: Talentum
- Ranki, Anneli (2000). Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa (väitöskirja). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Scherrer-Rathje, Maïke & Deflorin, Patricia & Anad, Gopesh (2014). Manufacturing flexibility through outsourcing: effects of contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 39 (9), s. 1210-1242.

- Siekinen, Kirsi (2007). Syvähaastattelu. Teoksesta Aaltola, Juhani. & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I (s. 44-45, 53). Juva: WSOY.
- Standing, Guy (1999). Global Labour Flexibility – Seeking Distributive Justice (s. 49-51, 57-58, 62, 76, 80-81, 83, 85, 87, 97-124). Great Britain: Macmillan Press LTD.
- Suni, Paavo & Ylä-Anttila, Pekka (2011). Kilpailukyky ja globaalin toimintaympäristön muutos. Suomen koneteollisuus maailmantaloudessa (s. 36-37). ETLA Keskustelunaiheita. No. 1255. Helsinki: ETLA.
- Svalund, Jørgen & Bergström Casinowsky, Gunilla & Dølvik, Jon Erik & Håkansson, Kristina & Järvensivu, Anu & Kervinen, Heidi & Møberg, Rasmus Juul & Piirainen, Tatu (2013). Stress testing the Nordic models: Manufacturing labour adjustments during crisis. European Journal of Industrial Relations, 19 (3), s. 183-200.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa (s. 233). Helsinki: Kauppakaari.
- Szabó, Katalin & Négyesi, Áron (2005). The Spread of Contingent Work in the Knowledge-Based Economy. Human Resource Development Review, 4 (1), s. 63-85.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (s. 99, 105-116). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (s. 21, 73, 86-87). Helsinki: Tammi.
- Uhmavaara, Heikki & Niemelä, Jukka & Melin, Harri & Mamia, Tero & Malo, Anita & Koivumäki, Jaakko & Blom, Raimo (2005). Joutaako työ? (s. 4, 10, 104). Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.
- Uotila, Timo-Pekka & Viitala Riitta (2014). Teoksesta Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä (s. 60). Vaasan Yliopiston julkaisuja Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002). Liiketoiminta ja johtaminen (s. 222-223). Helsinki: AYY-Palvelu Oy.
- Viitala, Riitta (2004). Henkilöstöjohtaminen (s. 226). Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta & Mäkipelkola, Jutta (2005). Työntekijä vuokrattuna – Vuokratyövoiman käytön vaikutuksista työyhteisössä (s. 12-16). Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Työministeriö.
- Viitala, Riitta & Vettensaari, Minna & Mäkipelkola, Jutta (2006). Näkökulmia vuokratyöhön (s. 12, 161). Työpoliittinen tutkimus 302. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, Riitta & Järnlström, Maria & Uotila, Timo-Pekka (2014). Teoksesta Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä (s. 1-2, 6). Vaasan Yliopiston julkaisuja Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Way, Sean A. & Lepak, David P. & Fay, Charles H. & Thacker, James W. (2010). Contingent Workers' Impact on Standard Employee Withdrawal Behaviors: Does What You Use Them For Matter? Human Resource Management, 49 (1), tammikuu-helmikuu 2010, s. 109-138.

Ylä-Anttila, Pekka (2005). Kilpailu ja tuottavuus – kommentti. Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/2005, vsk.101. s. 187-192.

Zamindar, Marya (1997a). Enterprise Flexibility and Personnel Training – Statistical analysis of in-firm training in Finland (s. 1-3, 15-16, 28, 41-42). Helsinki: Ministry of Labour.

Zamindar, Marya (1997b). Forecasting Flexibility – The Impact of Flexibility on Workers in Finland (s. Yhteenveto, 2). Helsinki: Ministry of Labour.

## **Muut lähteet**

### **Muut painetut lähteet**

Juntunen, Juhani (2004). Aivotyö korostuu entisestään. Työsuojelurahaston tiedote 2004.

Salkoaho, Urpo & Knuutila, Annikaisa (toimi.) (2015). Uuden edessä. Start. Up. Tuki, toimet ja tulevaisuus ICT-alan rakennemuutoksessa. Tampere: Pirkanmaan ELY-keskus.

### **Www-sivut**

Aamulehti (31.3.2015). Syytökset sinkoilevat: Ay-liike käärmeissään OP-ryhmän yt-neuvotteluista. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.4.2015]. Saatavissa: <http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194971004778/artikkeli/syytokset+sinkoilevat+ay-liike+kaarmeissaan+op-ryhman+yt-neuvotteluista.html>.

Ahtela, Jukka (2015). Kello raksuttaa mennyttä aikaa – Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. [Verkkodokumentti]. Sitra. Sitran selvityksiä 87. Helsinki: Erweko Oy. [Viitattu 30.3.2015]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia87.pdf>.

Akava (18.5.2015). Akavan luottamusmiesbarometri: Irtisanomisista on tullut liukuhihnarutiinia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.6.2015]. Saatavissa: [http://www.akava.fi/uutishuone/teemajutut/akavan\\_luottamusmiesbarometri\\_irtisanomisista\\_tullut\\_liukuhihnarutiinia](http://www.akava.fi/uutishuone/teemajutut/akavan_luottamusmiesbarometri_irtisanomisista_tullut_liukuhihnarutiinia).



- Ala-Mettälä, Helena (30.12.2013). Irtisanominen on Suomessa helppoa ja halpaa. [Verkkodokumentti]. Yle Uutiset. [Viitattu 23.2.2015]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/irtisanominen\\_on\\_suomessa\\_helppoa\\_ja\\_halpaa/6993257](http://yle.fi/uutiset/irtisanominen_on_suomessa_helppoa_ja_halpaa/6993257).
- Asanti, Klaus (16.10.2004). Kilpailukyky, kilpailuetu ja kilpailustrategia. [Verkkodokumentti]. Taloussanomat. [Viitattu 17.5.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/10/16/kilpailukyky-kilpailuetu-ja-kilpailustrategia/200428116/12>.
- Asplund, Heidi (29.1.2013). Yleistynyt nollasopimus lupaa työsuhteen, muttei töitä. [Verkkodokumentti]. Yle Uutiset. [Viitattu 1.5.2015]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/yleistynyt\\_nollasopimus\\_lupaa\\_tyosuhteen\\_muttei\\_toit/6471862](http://yle.fi/uutiset/yleistynyt_nollasopimus_lupaa_tyosuhteen_muttei_toit/6471862).
- Boxberg, Katja & Niskakangas, Tuomas (10.3.2015). Anders Borg: Vuorotteluvapaasta ja työttömyysputkesta luovuttava. [Verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 31.3.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/politiikka/a1425964423142>.
- Deloitte (2015). Global Human Capital Trends 2015 – Leading in the new world of work. [Verkkodokumentti]. Deloitte University Press. [Viitattu 15.5.2015]. Saatavissa: [http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/02/DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/02/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf).
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2015). Irtisanomissuoja – Työmarkkinoiden toimivuutta vahvistettava. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2015]. Saatavissa: [http://pda.ek.fi/tupo/tupo\\_tavoitteet/irtisanomissuoja/tyomarkkinoiden\\_toimivuus.php](http://pda.ek.fi/tupo/tupo_tavoitteet/irtisanomissuoja/tyomarkkinoiden_toimivuus.php).
- Elo, Aulikki (15.3.2015). Sipilä: Työntekijän koeaikaa pidennettävä reippaasti. [Verkkodokumentti]. Savon Sanomat. [Viitattu 31.3.2015]. Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/uutiset/politiikka/eduskuntavaalit/juha-sipila-pidentaisi-tyontekijan-koeaikaa-reippaasti/2005887>.
- Finlex (2015). KKO:2012:10. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.5.2015]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2012/20120010>.
- Finlex (2015). Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.3.2015]. Saatavissa: [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yhteistoiminta](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search[type]=pika&search[pika]=yhteistoiminta).
- Hakola, Elina (30.4.2015). Suomi ui hr-trendeissä vastavirtaan. [Verkkodokumentti]. Talentum. [Viitattu 11.5.2015]. Saatavissa: <http://www.esimiehenkasikirja.fi/uutiset/suomi+ui+hrtrendeissa+vastavirtaan/a2303929>.
- Hukkanen, Virpi (4.2.2015). Insinööriliiton kova väite: Yritykset mieluummin irtisanovat kuin kouluttavat työntekijöitään. [Verkkodokumentti]. Yle

- Uutiset. [Viitattu 7.5.2015]. Saatavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/insinööriliiton\\_kova\\_vaite\\_yritykset\\_mieluummin\\_irtisanovat\\_kuin\\_kouluttavat\\_tyontekijoitaan/7781933](http://yle.fi/uutiset/insinööriliiton_kova_vaite_yritykset_mieluummin_irtisanovat_kuin_kouluttavat_tyontekijoitaan/7781933).
- Kokkonen, Yrjö (25.9.2012). Suomen Yrittäjät: Irtisanomissuojaa lievennettävä. [Verkkodokumentti]. Yle Uutiset. [Viitattu 23.2.2015]. Saatavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/suomen\\_yrittajat\\_irtisanomissuojaa\\_lievennettava/6308683](http://yle.fi/uutiset/suomen_yrittajat_irtisanomissuojaa_lievennettava/6308683).
- Liiten, Marjukka (3.9.2014). Akava: Irtisanominen tehtävä vaikeammaksi. [Verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 7.5.2015]. Saatavissa:  
<http://www.hs.fi/talous/a1409638262641>.
- Luukka, Teemu (1.6.2015). Sipilän hallitus toi alle viikossa pelon ilmapiiriin työmarkkinoille. [Verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 2.6.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1433041293208>.
- Martikainen, Toivo (31.8.2011). Nyt jaetaan potkuja, mutta onko se oikein? [Verkkodokumentti]. Taloussanomat. [Viitattu 26.2.2015]. Saatavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2011/08/31/nyt-jaetaan-potkuja-mutta-onko-se-oikein/201112135/12>.
- Nabaltoglu, Minna & Raeste, Juha-Pekka (13.1.2015). Tieto saattaa irtisanoa jopa 500 – yhtiö rekrytoi samalla lisää väkeä. [Verkkodokumentti]. Helsingin sanomat. [Viitattu 1.3.2015]. Saatavissa:  
<http://www.hs.fi/talous/a1421116544412>.
- Pohjalainen (9.2.2015). Pankit takovat hyvää tulosta ja yt-neuvotteluja. [Verkkodokumentti]. Pohjalainen.fi. [Viitattu 24.2.2015]. Saatavissa:  
<http://www.pohjalainen.fi/mobile/uutiset/talous/pankit-takovat-hyv%C3%A4%C3%A4-tulosta-ja-yt-neuvotteluita-1.1770859>.
- Roisko, Tiina (ohjaaja) (4.2.2015). Jakso 4/1872, A-Studio. [Verkkodokumentti]. Yle Areena. [Viitattu 24.2.2015]. Saatavissa: <http://areena.yle.fi/tv/2595289>.
- Roppola, Juha (16.4.2015). Suuryritysten kampanja lupaa lisää harjoittelupaikkoja vastavalmistuneille. [Verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1429155301407>.
- Saarinen, Juhani (13.2.2015). Yrittäjät: Työmarkkinoiden jäykkyys haittaa työpaikkojen syntyä kasvavissa vientiyrityksissä. [Verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 24.2.2015]. Saatavissa:  
<http://www.hs.fi/talous/a1423797142872>.
- Sajari, Petri (3.9.2014). Suomen kilpailukyky on maailman huippuluokkaa. [Verkkodokumentti]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 17.5.2015]. Saatavissa:  
<http://www.hs.fi/talous/a1409633226672>.
- Saloheimo, Jorma (2015). Epätyypillinen työsuhte. [Verkkodokumentti]. Tieteen termipankki. [Viitattu 1.5.2015]. Saatavissa:

[http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:ep%C3%A4tyypillinen\\_ty%C3%B6suhde](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:ep%C3%A4tyypillinen_ty%C3%B6suhde).

Sitra (19.3.2015). Työajan sääntely jäänyt jälkeen työelämän muutoksessa. [Verkkodokumentti]. Sitra. [Viitattu 30.3.2015]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/tyoajan-saantely-jaanyt-jalkeen-tyoelaman-muutoksesta>.

Yle Uutiset (18.11.2014). Työntekijät eivät niele ehdotusta työsuhteen koeajan pidentämisestä. [Verkkodokumentti]. Yle Uutiset. [Viitattu 31.3.2015]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/tyontekijat-eivat-niele-ehdotusta-tyosuhteen-koeajan-pidentamisesta/7636804>.

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelun pohjana käytetty teemarunko

Teemarunkoa hyödynnettiin haastattelujen toteutuksessa. Alun lyhyt johdanto luettiin haastateltavalle ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Kaikki haastattelu-teemat läpikäytiin kunkin haastattelun aikana, mutta teemojen alle listattuihin aliteemoihin liittyviä tarkennuksia ja lisäkysymyksiä ei kysytty tilanteissa, joissa aihe oli jo muutoin tullut riittävästi esille tai se olisi muutoin ollut kokonaisuuden kannalta tarpeetonta.

---

Tämän tutkielman tarkoituksena on perehtyä ja kuvailla **yt-menettelyn mukaisen irtisanomisprosessin käyttöä 2010-luvun Suomessa, ja millaisia erityispiirteitä siihen liittyy työnantajaorganisaation henkilöstöhallinnon ja osaamispääoman hallinnan näkökulmasta.**

Oletuksena on, että myös irtisanominen on osa henkilöstöhallintoa. Näkökulma on työnantajalähtöinen, ja työvoiman joustavuus nähdään mahdollisena kilpailuetuna.

Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Voit kertoa asiasta vapaasti omin sanoin, omiin kokemuksiisi ja näkemyksiisi perustuen. Myös esimerkiksi käytännön kokemukset ja esimerkit ovat oikein sopivia. Ohjaan keskustelun etenemistä tarvittaessa sen verran, että kaikki aiheet tulevat käsitellyiksi.

Haastattelu äänitetään. Voit halutessasi pyytää äänitteen myös itsellesi, ja korjata tarvittaessa aikaisempia sanomiasi jos koet, että asia ei tullut esitetyksi tarkoittamallasi tavalla.

### Teemat

- **Haastateltavan taustatiedot ja näkökulma**
  - Ammatti ja asema
  - Mahd. viite- ja sidosryhmät
  - Kokemus yt-neuvotteluista ja irtisanomisista
  - Kokemus henkilöstön osaamisen kehittämisestä
- **Syyt yt-neuvottelujen taustalla**
  - Millaiset tekijät saavat yrityksen käynnistämään yt-neuvottelut henkilöstön irtisanomiseksi?
  - Ovatko yt-neuvottelut merkki yrityksen kriisistä?
  - Miksi menestyvä yritys irtisanoo?
- **Yt-neuvottelut nykypäivänä**
  - Onko yt-neuvottelujen mukaisissa irtisanomisissa 2010-luvulla uudenlaisia piirteitä?
  - Aloitetaanko yt-neuvotteluja herkemmin kuin ennen?
- **Yt-neuvottelut henkilöstöhallinnon työkaluna**

- Miten organisaatiot voivat hyödyntää yt-neuvotteluprosessia ja sen mukaista irtisanomistapaa henkilöstöhallinnossaan?
- Voiko toistuva yt-neuvottelu olla rutiininomaista/jatkuvaa henkilöstön muokkausta?
- Soveltuuko yt-neuvottelun mukainen irtisanominen jouston tavoitteluun? Miksi/Miksi ei?
- Onko tilanteita, joissa yt-menettely on yritykselle parempi ratkaisu kuin muut jouston tavoittelun keinot?
- **Yt-neuvottelut ja henkilöstön osaamispääoman hallinta**
  - Miten organisaatiot hyödyntävät irtisanomisprosessia henkilöstönsä osaamispääoman muokkaamisessa?
  - Miksi organisaatio irtisanoo työntekijöitä uusiin tehtäviin kouluttamisen sijaan?
- **Yritysten ominaisuuksien vaikutus yt-neuvottelujen käytötapaan**
  - Millaiset organisaatiot tavoittelevat yt-menettelyn kautta työvoiman joustoa?
  - Millaiset organisaatiot sekä irtisanoivat että rekrytoivat henkilöstöä samanaikaisesti tai lähes samanaikaisesti?
  - Vaikuttaako organisaation toimiala, koko, yhtiömuoto?
- **Tekijät yt-neuvottelujen käytötavan muutoksen taustalla**
  - Millaiset tekijät ovat vaikuttaneet muutoksiin tavoissa käyttää yt-neuvotteluprosessin mukaista irtisanomismenettelyä?

## Liite 2: Haastatellut henkilöt

Tässä taulukossa on lista tutkielman empiiristä osaa varten haastatelluista kymmenestä henkilöstä. Taulukon viimeisessä kolumnissa on yksittäistä haastateltavaa merkitsevä koodi, jota hyödynnetään aineiston käsittelyssä ja viittauksena lainauksissa.

Nimi	Asema	Organisaatio	Koodi
Marja Poussa	Yritysneuvoja	TE-toimisto	MPTE
Harri Katajisto	Yritysneuvoja	TE-toimisto	HKTE
Marita Salonen	Yritysneuvoja	TE-toimisto	MSTE
Hannu Järvelin	Muutosturva-as.tunt.	TE-toimisto	HJTE
Irene Impiö	Palveluesimies, yrityspalv.	TE-toimisto	IITE
Urpo Salkoaho	Koulutusasiantuntija	ELY-keskus	USEL
Jukka Nieminen	Aluepäällikkö	Teknologiateollisuus Ry	JNTT
Jorma Malinen	Puheenjohtaja	Ammattiliitto Pro	JMAP
Heidi Kervinen	Tutkija	Tampereen Yliopisto	HKTY
HR-yrityksen edustaja	Yrittäjä	Henkilöstöalan yritys	HRHE

### Liite 3: Yhteenvedotaulukko teemahaastatteluiden sisällöstä

Tämän liitteen taulukot perustuvat tutkijan tekemään aineiston erittelyyn ja analyysiin, sekä niiden perusteella tehtyyn tulkintaan. On syytä huomata, että kyseessä on yksinkertaistuksiin ja tutkijan tekemään tulkintaan perustuva, aiheiden suhteellista poleemisuutta osaltaan kuvastava taulukointi, eivätkä taulukoiden väitteet monissa tapauksissa edusta kunkin haastateltavan yksiselitteisiä kannanottoja.

Taulukon 1. kaksi ensimmäistä väittämäriiviä kuvastavat kunkin haastatellun omaa näkemystä heidän osaamiseensa ja tietämykseensä tutkielman kahteen pääasialliseen aihealueeseen liittyen. Kuten taulukosta käy ilmi, suurin osa haastatelluista koki tuntevansa molemmat aihealueet hyvin tai erittäin hyvin.

Muut kahdeksan väittämää kuvaavat mielipiteitä ja näkemyksiä liittyen tutkielman aiheisiin. Näiden väittämien ja niitä seuraavien värikoodien avulla on mahdollista saada käsitys siitä, kuinka yksimielisiä eri asiantuntijat olivat kunkin väittämän sisällön suhteen. Analyysiä ja keskustelua näistä teemoista ja väittämien sisällöstä sisältyy tutkielman lukiuihin 3. Näkökulmia yt-neuvotteluihin ja 4. Johtopäätökset.

Taulukko 1: Haastattelut, toteutusjärjestyksessä

	1. Haastattelukierros					2. Haastattelukierros				
	MPTE	MSTE	HJTE	HKTE	IITE	USEL	JMAP	JNTT	HRHE	HKTY
Minulla on kokemusta/osaamista yt-neuvotteluista										
Minulla on kokemusta/osaamista henkilöstön osaamisen kehittämisestä/hallinnasta										
Yt-neuvottelu henkilöstön vähentämiseksi ei tyypillisesti ole merkki kriisistä										
Yt-neuvottelut voivat muodostua rutiiniksi organisaatiolle										
2010-luvun yt-neuvotteluissa ja/tai niiden käytössä on uusia piirteitä										
Yt-neuvottelut aloitetaan nykyään herkemmin										
Yt-neuvottelu on yksi tapa jolla yritys voi tavoitella henkilöstön joustoa										
Yt-neuvottelua voi käyttää osaamispääoman hallintaan										

Samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä, mielipiteitä puolesta ja vastaan

Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä

Ei mielipidettä/en osaa sanoa

Taulukko 2: Haastattelut, työnantaja-työntekijä -näkökulman mukaan järjestettynä

[illegible]

Taulukko 2: Haastattelut, julkinen-yksityinen -näkökulman mukaan järjestettynä

[illegible]